



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A LIDERANÇA DE EQUIPAS

**- EQUIPAS DE INTERVENÇÃO TÁTICA DE OPERAÇÕES
ESPECIAIS DO GIOE -**

Autor: Marco António dos Santos Brito

Orientador: Professora Doutora Sandra Oliveira de Almeida

Lisboa

2019



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A LIDERANÇA DE EQUIPAS
- EQUIPAS DE INTERVENÇÃO TÁTICA DE OPERAÇÕES
ESPECIAIS DO GIOE -**

Autor: Marco António dos Santos Brito

Orientador: Professora Doutora Sandra Oliveira de Almeida

Lisboa

2019

Epígrafe

*“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ainda
ninguém pensou sobre aquilo que todo o mundo vê.”*
(Arthur Schopenhauer)

*“E eu vou, e a luz do Gládio erguido dá
Em minha face calma.
Cheio de Deus, não temo o que virá,
Pois venha o que vier, nunca será
Maior do que minha alma.”*
(Fernando Pessoa)

Dedicatória

Dedico
À minha Mãe e à minha Filha.

Agradecimentos

O epílogo num desafio desta magnitude é o corolário de uma jornada de encontros e desencontros, de desafios, incertezas, alguns percalços, sorrisos, mas fundamentalmente o sentimento de dever cumprido a cada etapa concluída.

Esta caminhada académica, trilhada por vezes em caminho estreito, íngreme e ermo, foi permeada por incontáveis desafios.

Não obstante a solidão típica do investigador, este trajeto reúne capitais contributos de várias pessoas imprescindíveis, no sentido de encontrar o melhor rumo em cada momento desta marcha.

Cada passo deste processo só foi possível com o auxílio, força e energia de várias pessoas a quem agradeço e dedico especialmente este trabalho:

À Exma. Sra. Professora Doutora Sandra Almeida da Academia Militar, pela confiança, apoio e por se disponibilizar em ser a minha orientadora.

Ao Exmo. Sr. Tenente-Coronel António Quadrado, meu Comandante de grupo, por toda a ajuda facultada, informação privilegiada fornecida e pela total disponibilidade, que viabilizou a possibilidade e sucesso desta investigação.

Ao Exmo. Sr. Capitão Carlos Covelo, meu atual comandante de companhia. Camarada da vereda *estreita e agreste* dos cursos, da penosa instrução desde terras de Lamego até às instruções no Contraterrorismo e Segurança Pessoal por este país fora. Ter nadado, partilhado água, os desembarques de assalto a embarcações, as infiltrações de helicóptero ou assaltos a aeronaves, criam de facto um vínculo muito próprio de um oficial de operações especiais com os seus subordinados. Obrigado pelo apoio.

Ao Sr. Sargento-Chefe Gonçalves do Grupo de Intervenção de Operações Especiais, pela disponibilidade e valiosa ajuda na pesquisa de informação privilegiada sobre esta mítica unidade da Guarda que tanto amamos.

Ao Exmo. Sr. General Santos Correia, Comandante da Unidade de Intervenção, pelo reconhecimento e apoio dado às Operações Especiais da sua unidade.

Ao meu camarada e amigo Valter Teixeira, do Núcleo de Negociação do GIOE, não só pela forma dedicada, pelo profissionalismo, proficiência e acima de tudo camaradagem, mas também pela participação inexcedível no processo de coordenação emanado pelo Comando de Doutrina e Formação da GNR, mas principalmente pela amizade.

A todos os meus camaradas oficiais, sargentos e guardas do Grupo de Intervenção de Operações Especiais, sobretudo aos camaradas das Equipas de Intervenção Tática de Operações Especiais das Companhias de Operações Especiais, que contribuíram na recolha de dados. A voluntariedade, disponibilidade e paciência toleradas no preenchimento dos questionários, a todos vós um agradecimento especial. É também por vocês que este trabalho é elaborado.

A todas as senhoras professoras e senhores professores do mestrado da Academia Militar que colaboraram com a sua dedicação e sapiência, direta ou indiretamente, para o alcançar deste projeto de vida.

Ao meu amigo e camarada paraquedista João Paulo Lucas da Ordem dos Grifos 63, pelo inexcedível apoio e amizade.

À minha querida amiga Rita Marrafa de Carvalho.

Aos meus colegas e amigos do mestrado.

À minha mãe por todo o amor, força e energia dada, que encurtaram a distância de um oceano.

À restante família e amigos, por estarem sempre presentes, no apoio e no carinho, que tanto ajuda nos bons e nos maus momentos.

À minha filha porque é somente a razão de tudo e a luz dos meus olhos.

A todos o meu sincero agradecimento.

Resumo

Este estudo surge com o objetivo de verificar a relação existente entre a Inteligência Emocional e a Liderança de Equipas, nas Equipas de Intervenção Tática de Operações Especiais, pertencentes ao Grupo de Intervenção de Operações Especiais da Guarda Nacional Republicana. Foram aplicadas escalas referentes aos constructos em análise, nomeadamente o *Team Leadership Questionnaire* (TLQ) – Fase de Ação e o *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* - (WLEIS) aos militares que representam a totalidade da população em estudo.

Por recurso ao teste de correlação de Spearman, identificámos a existência de associação moderada entre os dois constructos em análise, ($r_s = 0,523$; $p < 0,01$). Através de regressão linear, verificou-se ainda um efeito preditor da variável independente Inteligência Emocional, sobre a variável dependente Liderança de Equipas ($\beta = 0,619$; $P < 0,01$), sendo que este efeito preditor é exercido quase na totalidade pela dimensão Avaliação e Expressão das Emoções Próprias, que por sua vez toma como mediadoras, as restantes dimensões da Inteligência Emocional. Concluímos assim, que existe associação positiva entre os constructos estudados e que a Inteligência Emocional é preditor da Liderança de Equipas.

Palavras-Chave: Guarda Nacional Republicana; Inteligência Emocional; Operações Especiais, Liderança de Equipas.

Abstract

This study was aimed to verify the relationship between Emotional Intelligence and Team Leadership in the Special Operations Tactical Intervention Teams, belonging to the Republican National Guard Special Operations Intervention Group. Scales referring to the constructs under analysis, namely the Team Leadership Questionnaire (TLQ) - Action Phase, and the Wong and Law Emotional Intelligence Scale - (WLEIS) were applied to the military personnel representing the entire study population.

Using the Spearman correlation test, we identified a moderate association between the two constructs under analysis, ($r_s = 0.523$; $p < 0.01$). By using linear regression, we also verified a predictor effect of the independent variable Emotional Intelligence on the dependent variable Team Leadership ($\beta = 0.619$; $P < 0.01$), and this predictor effect is almost entirely exerted by the Evaluation

and Expression of Own Emotions dimension., which in turn takes as mediators the remaining dimensions of Emotional Intelligence. We concluded that there is a positive association between the constructs studied and that Emotional Intelligence is a predictor of Team Leadership.

Keywords: Republican National Guard; Emotional intelligence; Special Operations; Team Leadership.

Lista de Abreviaturas

AE – Altas Entidades

AG – Autogestão

AVEO – Avaliação da Emoções dos Outros

AEEP – Avaliação da Emoções Próprias

CEMAT – Cuidados de Emergência Médica em Ambiente Tático

CIESS – Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo

COE – Companhia de Operações Especiais

CPM – Compromisso com a Missão

EE – Espírito de Equipa

EITOE – Equipas de Intervenção Tática de Operações Especiais

GEI – Grupo Especial de Intervenção

GIOE – Grupo de Intervenção de Operações Especiais

GNR – Guarda Nacional Republicana

GOE – Grupo de Operações Especiais

GR – Gestão de Recursos

GLE – Gestão dos Limites da Equipa

IE – Inteligência Emocional

INEM – Instituto Nacional de Emergência Médica)

LE – Liderança de Equipas

PCCCOFSS – Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e
Serviços de Segurança

POE – Pelotão de Operações Especiais

RCP – Resolução Criativa de Problemas

REP – Reconhecimento das Emoções dos Outros

RPI – Recolha e Partilha da Informação

SI – Segurança Interna

TCCC – *Trauma Combat Casualty Care*

TGCG – Tenente-General Comandante da Guarda

UEFD – Utilização das Emoções para Finalidade de Desempenho

UI – Unidade de Intervenção

Índice Geral

Epígrafe	i
Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Abreviaturas.....	vii
Índice Geral	viii
Índice de Tabelas	xii
Introdução.....	1
Capítulo 1	5
Enquadramento Conceptual	5
1.1. A Guarda Nacional Republicana	5
1.1.1.Unidade de Intervenção.....	7
1.1.2.Resenha histórica do GIOE.....	7
1.1.3.As Unidades de Operações Especiais Policiais.....	12
1.1.4.Equipas de Intervenção Tática de Operações Especiais e o líder	13
1.2. Áreas Funcionais das EITOE.....	14
1.2.1. Equipas de Aberturas	16
1.2.2. Equipas de Negociação	17
1.2.3. Equipa de Intervenção Tática de Operações Especiais (base)	18
1.2.4. Elementos Sniper.....	19
1.2.5. CEMAT (Cuidados de Emergência Médica em Ambiente Tático) ..	19
1.3. Liderança e o contexto operacional das EITOE	21

1.3.1. Liderança.....	24
1.3.2. Teorias da Liderança	25
1.3.3. Estilos de Liderança	26
1.3.4. Modelo de liderança transacional e transformacional, <i>laissez-faire</i> de Bass e Avolio (1997)	27
1.3.5. O modelo de liderança situacional de Blanchard	29
1.3.6. A liderança situacional de equipas	30
1.3.7. A equipa como espaço de aprendizagem	32
1.3.8. As equipas de elevado desempenho	33
1.3.9. Liderança de Equipas – O Modelo de Morgeson, De Rue, & Karam (2010).....	35
1.4. Inteligência e a Inteligência Emocional	38
1.4. A Inteligência Emocional- Evolução do constructo teórico e sua aplicabilidade nas EITOE.....	41
1.4.1. Modelo de Inteligência Emocional Bar-On	43
1.4.2. Modelo de Inteligência Emocional de Mayer e Salovey (1997).....	44
1.5. A gestão das emoções nas equipas	47
Capítulo 2.....	50
Método.....	50
2.1. Participantes.....	50
2.2. Instrumentos.....	51
2.2.1. <i>Team Leadership Questionnaire</i> (TLQ).....	51
2.2.2. <i>Wong Law Emotional Intelligence Scale</i> (WLEIS).....	58
2.6. Procedimento.....	59
2.7. Desenho da investigação	60
2.8. Modelo da Investigação	61
Capítulo 3.....	62
Apresentação de Resultados.....	62

3.1. Estatística Descritiva – Caracterização da amostra.....	62
3.1.1. Estatística descritiva – Liderança de Equipas	65
3.1.2. Estatística descritiva – Inteligência Emocional.....	71
3.2. Inferência Estatística	76
3.2.1. Teste de normalidade K-S	77
3.2.2. Correlação entre as variáveis em estudo	78
3.2.3. Correlação entre a Liderança de Equipas e as dimensões da Inteligência Emocional.	79
3.2.4. Correlação entre a Inteligência Emocional e as dimensões da Liderança de Equipas.....	80
3.2.5. Correlação entre as dimensões da Liderança de Equipas e as dimensões da Inteligência Emocional.	81
3.2.8. Regressão linear	82
Capítulo 4.....	86
Discussão de resultados.....	86
Conclusões.....	90
Referências	94
ANEXOS	100
Anexo A – Autorização do estudo - Comando de Doutrina e Formação GNR	101
Anexo B - Inquérito	102

Índice de Figuras

Figura 1 - Estilos de Liderança de Bass & Avólio (1997).....	29
Figura 2 - O Modelo das Fases de Desenvolvimento de uma Equipa.	32
Figura 3 - Capacidade dos indivíduos e da equipa, para promover a IE	48
Figura 4 - Equipas em quatro zonas emocionais possíveis.	49
Figura 5 - Desenho da Investigação.	60
Figura 6 - Modelo de investigação	61
Figura 7 - Dispersão por percentagens para a variável Habilitações Literárias.	62
Figura 8 - Intervalos de idade	63
Figura 9 - Classe / Categoria.	64
Figura 10 - Tipo de Função / Especialização.	64
Figura 11 - Tempo de serviço no GIOE.	65
Figura 12 - Efeito mediador das dimensões da IE sobre a LE.	85

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Componentes do modelo transacional e transformacional de Bass (1985).....	28
Tabela 2 - Dimensões da fase de Transição (TLQ)	36
Tabela 3 - Dimensões da fase de Ação (TLQ)	36
Tabela 4 - Modelo das cinco dimensões da IE segundo Bar-On (1997)	44
Tabela 5 - Modelo de Inteligência emocional de Goleman (1995)	45
Tabela 6 - Cinco blocos de características da Inteligência Emocional.....	46
Tabela 7 - Cinco blocos de competências de Inteligência Emocional.	47
Tabela 8 - Participantes no estudo.....	50
Tabela 9 - Teste de KMO e Bartlett.	52
Tabela 10 - Análise fatorial – TLQ	53
Tabela 11 - Índice de consistência interna – Liderança de Equipas.....	57
Tabela 12 - Estatística descritiva – TLQ: Liderança de Equipas	65
Tabela 13 - Valores médios obtidos entre o 9º Ano e habilitações de ensino superior, para LE.	66
Tabela 14 - Diferenças de valor médio para a Liderança de Equipas, tendo em conta os grupos 31 a 35 anos e o de Mais de 46 anos.....	67
Tabela 15 - Valores médios de LE por comparação entre as categorias de oficiais e de sargentos.....	67
Tabela 16 - Valores médios de LE por comparação entre as categorias de oficiais e de guardas.....	68
Tabela 17 - Valores médios de LE por comparação entre as categorias de sargentos e de guardas.....	68
Tabela 18 - Valores médios de LE por comparação entre os participantes com menos de 1 ano de exercício de funções no GIOE e os que desempenham funções há mais de 20 anos.	69
Tabela 19 - Valores médios de LE por comparação entre Equipas táticas e Aberturas.	69
Tabela 20 - Valores médios de LE por comparação entre Equipas táticas e Snipers.....	70
Tabela 21 - Valores médios de LE por comparação entre Equipas táticas e CEMAT.....	70
Tabela 22 - Valores médios de LE por comparação entre Equipas táticas e Negociação... 71	
Tabela 23 - Estatística descritiva – Inteligência Emocional.....	71

Tabela 24 - Valores médios obtidos entre os participantes com o 9º Ano e com habilitações de ensino superior, para com a IE.....	72
Tabela 25 - Diferenças de valor médio para a IE, tendo em conta os grupos 31 a 35 anos e o de Mais de 46 anos.	72
Tabela 26 - Valores médios de IE por comparação entre as categorias de oficiais e de sargentos.	73
Tabela 27 - Valores médios de IE por comparação entre as categorias de oficiais e de guardas.	73
Tabela 28 - Valores médios de LE por comparação entre as categorias de sargentos e de guardas.	74
Tabela 29 - Valores médios de IE por comparação entre os participantes com menos de 1 ano de exercício de funções no GIOE e os que desempenham funções há mais de 20 anos.	74
Tabela 30 - Valores médios de IE por comparação entre Equipas táticas e Aberturas.	75
Tabela 31 - Valores médios de IE por comparação entre Equipas táticas e Snipers.	75
Tabela 32 - Valores médios de IE por comparação entre Equipas táticas e CEMAT.	76
Tabela 33 - Valores médios de IE por comparação entre Equipas táticas e Negociação. ...	76
Tabela 34 - Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra.	77
Tabela 35 - Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> entre as variáveis LE e IE.	78
Tabela 36 - ps de <i>Spearman</i> entre as variáveis LE e IE.	78
Tabela 37 - Correlação entre as dimensões da IE e a LE.	79
Tabela 38 - Correlação entre dimensões LE e a IE.	80
Tabela 39 - Correlação entre dimensões LE e a IE.	81
Tabela 40 - Regressão linear - Liderança de Equipas e Inteligência Emocional.	82
Tabela 41 - Regressão linear entre as dimensões da IE e a LE.	83
Tabela 42 - Regressão Linear simples entre AEED e LE.	83
Tabela 43 - Regressão linear simples entre a dimensão AvEO e a LE.	84
Tabela 44 - Regressão linear simples entre a dimensão REP e a LE.	84
Tabela 45 - Regressão linear simples entre a dimensão UEFD e a LE.	84

Introdução

No mundo contemporâneo, a Globalização, além de permitir a expansão e a evolução tecnológica, foi capaz de gerar alterações profundas na Segurança Interna (SI), fazendo aumentar substancialmente o nível da ameaça, exigindo das polícias uma intervenção firme e controlada (Chambel, Valente & Santo, 2011).

Sabendo que as emoções interferem de forma generalizada no comportamento humano, importa realçar a relevância da Inteligência Emocional (IE) e de variáveis como o autocontrolo e a autoconsciência nos indivíduos (Salovey, 1990), essencialmente naqueles cujo foco de trabalho se reveste de alguma perigosidade e se prende com o uso da força.

Para além disso, as emoções interferem ainda na tomada de decisão (Damásio, 1999) e têm um papel de grande relevo nas operações policiais mais críticas, que se pretendem céleres, eficazes e com o menor prejuízo possível.

Às polícias hoje compete, além da prevenção criminal, a intervenção em ações críticas no combate a novos fenómenos de violência concertada e criminalidade violenta ou situações de elevada perigosidade, complexidade e risco. Nestas circunstâncias, exige-se à atividade policial uma ação direta, decisiva e também no combate ao terrorismo (Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto).

Em Portugal, esta tipologia de intervenção compete às unidades de Operações Especiais – Grupo de Intervenção e Operações Especiais da Guarda Nacional Republicana (GIOE) e ao Grupo de Operações Especiais da Polícia de Segurança Pública (GOE) - destacadas para atuar em cenários perigosos, onde o risco para a vida de policias ou civis é uma probabilidade iminente potenciando, dessa forma, níveis elevados de estados emocionais tais como o stress, o medo, a raiva ou agressividade (Rodrigues, 2014).

Muito embora as equipas de intervenção tática possuam níveis de treino e proficiência diferenciados que as capacitam para a atuação neste tipo de cenários, sabe-se que as situações divergem, obrigando muitas vezes a tomadas de decisão urgentes que carecem de uma resposta imediata, num processo por vezes complexo e dicotómico que envolve avaliar e antecipar os resultados positivos e negativos das diferentes variáveis possíveis (Reimann & Bechara, 2010).

Neste sentido, importa abordar a influência da IE na liderança de Equipas (LE) nestas equipas do GIOE, para dessa forma possibilitar uma nova perspetiva e análise quantitativa de âmbito psicológico, na atividade de um mundo sigiloso e mítico como é o das Operações Especiais da GNR. Estes elementos, por vezes expostos a cenários de elevado risco, deverão

possuir conhecimento para gerir interferências emocionais por meio da autoconsciência, autocontrolo e regulação emocional.

A presente investigação desenvolvida no âmbito do Mestrado em Liderança, Pessoas e Organizações, ministrado na Academia Militar tem como finalidade o desenvolvimento de pesquisa e investigação científica, numa área tão peculiar como são as operações especiais, designadamente na área de intervenção tática no GIOE da Guarda Nacional Republicana (GNR).

Este trabalho, subordinado ao tema: A Liderança de Equipas e a Inteligência Emocional nas Equipas de Intervenção Tática de Operações Especiais do GIOE, propõe-se definir se a interferência das emoções e o consequente uso da inteligência emocional afetam a liderança de Equipas nas ações destas (EITOE). Por vezes, estas equipas estão expostas a cenários altamente críticos e complexos, designadamente em incidentes tático policiais (ITP)¹ entre outras operações policiais de elevada complexidade, no contexto das operações especiais (GNR), relacionando, de forma a possibilitar o reconhecimento e gestão das emoções como uma ferramenta na tomada de decisão em contexto operacional.

A eficácia numa operação policial desta dimensão requer uma liderança efetiva que pode ser definida na própria estratégia da organização. Segundo os autores Morgeson, DeRue & Karam (2010), o exercício das equipas é invariavelmente afetado pelos atributos pessoais e pela peculiaridade de cada um dos elementos que as compõem como, paralelamente, pelos próprios processos exógenos e endógenos produzidos no desenvolvimento da atividade das equipas. Assim, além do constructo Liderança de Equipas, torna-se necessário perceber o que é Inteligência Emocional, a sua importância e influência nas decisões no seio das equipas, os seus conceitos e algumas teorias que a substanciam.

Os elementos das EITOE, no decorrer das suas ações, são por vezes expostos a um conjunto de estímulos, o que os obriga a que possuam níveis de treino e capacidade elevados, alicerçados por uma cultura organizacional muito própria. Isso resulta numa mentalidade

¹ Lei n.º 58/2008, no Anexo A, que consiste no Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança (PCCCOFSS), que contempla as situações mais críticas numa operação policial, designadamente barricados com ou sem reféns, sequestros e crises suicidárias, estão categorizadas igualmente como ITP. Toda a “ocorrência inopinada e de carácter reativo, que configure uma situação de flagrante delito ou que exija a imediata intervenção policial, cuja natureza e resolução envolvam, por motivos diversos, o emprego de recursos que ultrapassem os normais e quotidianamente utilizados.” (denominação de ITP).

distinta de operações especiais, idiossincrática, que os capacita na ação nos diferentes tipos de cenários aos quais estas EITOE são expostas.

A escolha do tema prendeu-se inicialmente com o facto de pretendermos verificar qual a influência da IE no contexto das EITOE. Posteriormente, verificar ainda se existe relação entre a IE e a LE em contexto das EITOE. E, em caso afirmativo, qual a relação entre os processos de Liderança de Equipas e a Inteligência Emocional.

A variável liderança foi escolhida contextualizando a dinâmica organizacional destas subunidades policiais, concretamente nas EITOE, cuja resolução de incidentes táticos está atribuída. O fator humano é indissociável ao contexto liderança, pelo que os líderes destas equipas procuram estabelecer relações humanas interpessoais com os seus subordinados com o objetivo de cumprir a missão (Rouco & Sarmiento, 2012). É com base nesta cultura organizacional muito peculiar, que cria uma ligação empática, de partilha e dependência entre os seus elementos, por vezes sustentada no que podemos adjectivar como uma subordinação dinâmica, que se agilizam os protocolos militares rigorosos, rompendo com as hierarquias estáticas funcionais da organização militar, própria das unidades convencionais. (GIOE, 2019).

Valores intrínsecos, uma noção conceptual de ligação apoio e dependência, que orienta o foco nos elementos das equipas e a sua influência nos objetivos comuns da equipa. Predicados com pouca relevância na generalidade das organizações e nas forças ditas regulares, mas são valores como o espírito de corpo, a camaradagem e o sentido de unidade os critérios considerados os fatores críticos de sucesso das EITOE no GIOE.

De acordo com Morgeson, DeRue & Karam (2010), o exercício da liderança é invariavelmente afetado pelos atributos pessoais e a peculiaridade de cada um dos elementos que compõem as equipas, através dos processos exógenos e endógenos produzidos no desenvolvimento das suas atividades. É desta interação entre os membros de uma equipa que resultou a procura por uma melhor compreensão acerca da gestão comportamental que se gera entre elementos, surgindo assim a relação do constructo LE proposto por Morgesson et al. (2010), com o modelo de Inteligência Emocional (IE) proposto por Davies et al. (1998), através do qual poderemos aferir os níveis de avaliação e reconhecimento das próprias emoções, assim como da avaliação e reconhecimento das emoções dos outros nas EITOE's.

O relacionamento dos dois constructos (LE e IE) conduziu, assim, à seguinte Questão Central (QC) da investigação:

QC – Verifica-se a existência de associação entre a Inteligência Emocional e a Liderança de Equipas, no contexto das EITOE?

Subjacente à QC, podem surgir questões derivadas (QD) que tendem a decompor a QC ou a obter respostas específicas acerca dos constructos em análise (Prodanov & Freitas, 2013).

Deste modo, construímos as seguintes QD:

QD1: Qual a dimensão mais relevante ao nível da IE nas EITOE?

QD2: Qual a dimensão mais relevante ao nível da LE nas EITOE?

QD3: Qual o impacto da IE na LE nas EITOE?

A QD1 tem como objetivo identificar se ao nível da IE existe alguma dimensão que se destaque e assuma particular evidência nos militares das EITOE.

O objetivo relativo à QD2 surge na mesma linha de raciocínio, mas referente às dimensões da LE no contexto profissional da EITOE.

Quanto à QD3, o objetivo prende-se com o aprofundar a QC, ou seja, no caso de se verificar a existência de associação entre a LE e a IE pretende-se compreender como se processa essa associação, nomeadamente através da verificação do impacto que a IE possa ter na LE. Este objetivo define assim a IE como variável independente e a LE como variável dependente do estudo.

A estrutura desta investigação segue as normas apresentadas pela *American Psychological Association* (APA) 6ª edição.

No primeiro capítulo será efetuado um enquadramento histórico da GNR e das Operações Especiais na Guarda. Posteriormente serão abordados os constructos LE e IE em análise, relacionando-os entre si e com o contexto das EITOE do GIOE.

No segundo capítulo abordamos o método aplicado à investigação, com foco nos objetivos propostos, indicando todo o processo de execução do estudo, assim como também o tratamento estatístico dos dados recolhidos.

No terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos por via da aferição de resultados médios obtidos, assim como por correlação estatística entre os constructos observados.

No quarto capítulo apresentamos a discussão dos resultados, respondendo à questão central e suas derivadas com base nos fundamentos teóricos e em resultados obtidos por estudos semelhantes.

Por último, terminamos com as conclusões decorrentes da presente investigação.

Capítulo 1

Enquadramento Conceptual

1.1. A Guarda Nacional Republicana

“A Guarda Nacional Republicana é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa”. Nos termos da lei 63/2007, “... a Guarda tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei”² (Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana).

Os primeiros relatos que apontam o início da Guarda, remontam a finais do século XIV com a criação dos Quadrilheiros. Estes que eram considerados aquilo que mais se assemelha à primeira força de segurança, orientada para ameaças internas. Segue-se uma evolução com o chamado “Corpo de Quadrilheiros” criado por D. Filipe II já em meados do século XVII. Foi no reinado de D. Maria I que genealogicamente a instituição GNR se arroga dos primórdios da sua fundação. É com o decreto em 1801 que é fundada a Guarda Real de Polícia. Uma das características desta força de polícia que sugerem a criação da atual GNR, alude ao facto da então unidade ser constituída inteiramente por militares alocados nos dois maiores polos urbanos portugueses, as cidades de Lisboa e Porto. Com a extinção no ano de 1834 da Guarda Real de Polícia é então criada a Guarda Municipal que, por sua vez, estava organizada num corpo de Segurança Pública com características militares. Outro dos factos apontados pela Guarda atual que corroboram esta “genealogia institucional” é que o Comando-Geral da Guarda Municipal teve sede no Carmo, em Lisboa (1845), local onde é hoje o Comando-Geral da Guarda Nacional Republicana.

Com a extinção da Guarda Municipal em 1910 surge a Guarda Republicana. Uma peculiaridade desta força era a sua dependência charneira tanto do ministro do interior como do ministro da guerra. Essa é uma das Características exclusivas da Guarda atual, a sua polivalência e posicionamento no conjunto das forças militares e das forças e serviços de

² N.º 2 do Artigo 1.º da Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro que aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana.

segurança, que a tornam uma força militar de segurança ímpar no espectro das Forças de Segurança Interna e Forças Armadas.

A Guarda Nacional Republicana foi criada oficialmente em 03 de maio de 1911 e mantém-se com esta denominação há mais de um século de existência.

Com o final da monarquia, esta nova Guarda de cara lavada teve um papel muito importante na IGGM, assim como na defesa da frágil e ainda imberbe República.

Durante o Estado novo, a GNR foi sempre uma força leal ao regime autoritário.

Uma Brigada de Trânsito, ao nível continental, foi concebida em 1970. O Centro de Instrução, no ano de 1971 e mais tarde, em meados dos anos 90, com a extinção da Guarda Fiscal foi criada a Brigada Fiscal, integrando a valência dos crimes fiscais e aduaneiros também na GNR. A última revolução orgânico-funcional nesta instituição data de novembro de 2007 com a promulgação da sua lei orgânica. Esta Lei n.º 63/2007, transfigurou a estrutura das Unidades e subunidades da GNR. As alterações mais contundentes foram na Brigada de Trânsito e na Brigada Fiscal. Também o Regimento de Infantaria e de Cavalaria passaram a ter estruturas e denominações mais adequadas às suas missões e atribuições.

De um modo geral, tal como descrito no n.º 2 do Artigo 1, da LOGNR, a Guarda tem como missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da Lei n.º 63/ 2007. Por sua vez, à Unidade de Intervenção, para além da missão geral da Guarda Nacional Republicana, incumbe, entre outras, a manutenção e restabelecimento da ordem pública, a resolução e a gestão de incidentes críticos, a intervenção tática em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e o risco, a segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, a inativação de explosivos, a proteção e socorro e o aprontamento e projeção de forças para missões internacionais. No caso particular da Subunidade em estudo, o GIOE, encontra-se prevista a sua atuação e denominações específicas das suas ações, segundo a NEP 3.48 de 2003 da Guarda Nacional Republicana, que caracteriza e tipifica as missões de operações especiais na GNR³.

³ NEP/GNR 3.48 de 17 fevereiro 2003.

1.1.1. Unidade de Intervenção

As forças de Operações Especiais da GNR segundo a secção III da Lei n.º 63/2007 que regula e aprova a Lei Orgânica da GNR, a Unidade de Intervenção (UI) insere-se nas unidades especializadas de representação, de intervenção e reserva, permitindo-lhe um estatuto diferenciado, inerente à condição e natureza das missões atribuídas pela instituição.

Dessa forma, e segundo a mesma Lei Orgânica, a UI é a unidade da Guarda que se encontra especialmente vocacionada para as missões de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção tática em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis, grandes eventos, inativação de explosivos, proteção e socorro e aprontamento e projeção de forças para missões internacionais. (Lei n.º 63/2007)

A UI articula-se em subunidades de comando e serviços, de ordem pública, de operações especiais, de proteção e socorro e de cinotécnica.

Integram, ainda, a UI o Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo (CIESS) e o Centro de Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais (CTAFMI).

Por despacho do ministro da tutela, podem ser destacadas ou colocadas com carácter permanente, forças da UI na dependência orgânica dos comandos territoriais.

A UI é uma unidade de escalão brigada e é comandada por um Major-General, coadjuvado por um 2.º Comandante do posto de Coronel⁴.

1.1.2. Resenha histórica do GIOE

As origens das Operações Especiais na GNR remontam ao ano de 1978, tendo surgido da necessidade de fazer face a ameaças armadas mais complexas que não pudessem ser cessadas pelas forças da Guarda Nacional Republicana (GNR) convencionais. Com o deflagrar de ataques terroristas na Europa, a decisão na criação desta unidade teve o seu mote na sequência de uma ação criminosa de grande envergadura em Portugal. Foi no ano de 1977, quando no decorrer de um grave motim, dez presidiários do Estabelecimento Prisional de Custódias sequestraram, com recurso a armas de fogo, vinte e quatro guardas prisionais, inclusive o seu Diretor. Este cenário altamente complexo saía fora do habitual das operações policiais que as

⁴ Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro que aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana.

forças convencionais da guarda estavam habituadas a realizar. Um sequestro desta dimensão, com os criminosos tentando a fuga utilizando os reféns como escudo, eram cenário novo para as forças no local. Deste sequestro e resultante da ação criminal, decorreram ferimentos graves em três dos amotinados, um dos quais viria posteriormente a falecer no hospital; três guardas e o próprio diretor que também feitos reféns, ficaram igualmente feridos. Foi então necessária a intervenção do equivalente a dois pelotões de Infantaria, “duas secções de Cavalaria, cinco viaturas blindadas, cinco patrulhas da Brigada de Trânsito e três atiradores especiais” (Borges, 2010).

Muito embora os criminosos se tenham rendido antes que a força da Guarda chegasse a intervir, o Comandante da força elaborou um relatório final da missão onde concluiu:

"... que em tais circunstâncias só pessoal altamente treinado e especializado, dotado de meios apropriados, poderá executar com aceitáveis probabilidades de sucesso, qualquer ação"⁵.

Deste relatório resultou a organização de um Grupo Especial de Intervenção (GEI), ordenado pelo General Comandante da GNR. Assim, no final da década de 70, estava criado o GEI (1978), apto a atuar em situações de criminalidade violenta ou noutras da competência da GNR, que necessitassem de “uma força técnica e taticamente habilitada” para desempenhar este tipo de intervenção.

Posteriormente, em 1982, ao fim de quatro anos e depois do primeiro curso de Operações Especiais do Exército em Lamego, o GEI passou a denominar-se Pelotão de Operações Especiais (POE). Agora com a valência e qualificação em Operações Especiais acreditada pelo Centro de Instrução de Operações Especiais do Exército.

Passadas mais de duas décadas, em 2003 e devido ao aumento exponencial de novos fenómenos criminais, esta força teve um acréscimo de recursos humanos, fruto do aumento do empenhamento operacional e passou a designar-se Companhia de Operações Especiais (COE).

Finalmente, em 2008, é criado o Grupo de Intervenção de Operações Especiais (GIOE), uma subunidade “ao nível de escalão batalhão”, constituída por duas companhias e por uma secção de comando (Borges, 2010).

O GIOE é no contemporâneo, uma subunidade operacional pertencente à Unidade de Intervenção (UI) da GNR e que “atua em qualquer área do Território Nacional”, sempre sob as ordens do Tenente-General Comandante da Guarda (TGCG), cuja missão determina o combate à criminalidade violenta e a atuação em situações especialmente complexas que saiam do

⁵ Excerto do relatório do oficial de dia. Fonte GIOE, 2019.

âmbito das “restantes unidades da guarda” (Lei Orgânica da GNR, Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro).

Hodiernamente e no que concerne à sua ação operacional o GIOE, enquadrado pela Lei Orgânica da GNR (Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro) além da resolução de ITP, fornece apoio às forças no terreno, sempre que estas necessitem de uma força técnica, especializada taticamente, mais evoluída e treinada. A intervenção do GIOE nos mandados resultantes das investigações dos processos dos núcleos de investigação criminal do efetivo da Guarda, é também requisitada sempre que exista risco elevado no cumprimento de mandados de detenção ou busca domiciliária, na neutralização de adversários considerados perigosos e hostis ou na presença de armas de fogo (Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, citado por Borges, 2010).

A referida Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, alicerçada pela Lei de Segurança Interna (Lei n.º 53/2008) enquadra e legítima a atuação desta força de segurança de natureza militar.

Em cumprimento da Constituição da República Portuguesa (CRP), apoiado num Regulamento de Disciplina próprio, no Estatuto dos Militares da Guarda, no Regulamento de Avaliação do Mérito, no Regulamento Geral do Serviço, os pilares basilares do enquadramento legal da atuação da GNR estão alinhados em consonância com a lei fundamental (CRP). Sustentados na especificidade da sua missão, na Lei da Segurança Interna, Lei da Organização da Investigação Criminal, Lei da Defesa Nacional das Forças Armadas, Lei das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar e o Regime do Estatuto do Estado de Sítio e do Estado de Emergência (Estratégia da Guarda 2020).

Assim, de acordo com o artigo n.º 44.º da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, a UI é uma unidade da Guarda, especialmente vocacionada para as missões de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção tática em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, inativação de explosivos, proteção e socorro, aprontamento e projeção de forças para missões internacionais” e “articula-se em subunidades de ordem pública, de operações especiais, de proteção e socorro e de cinotécnica” (Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro).

Integram também a UI, “o Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo (CIESS) e o Centro de Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais (CTAFMI)” (Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro).

Esta unidade tem ainda desempenhado missões internacionais dispares, mas muito importantes para o interesse nacional, tanto no âmbito da segurança pessoal a Altas Entidades

(AE) do Estado (Timor Leste, 2006/2013) entre outras AE, ações tipicamente militares como a captura de terroristas e de material utilizado nas ações terroristas, ou na formação em contraterrorismo e Operações Especiais desde o Afeganistão ao Norte de África.

A atividade desta unidade no estrangeiro pode ser classificada em:

- Relações bilaterais com forças policiais congéneres – as denominadas *Gendarmes*;
- Missões internacionais, quando integrados ou não em subunidades;
- Exercícios conjuntos inseridos na Rede Atlas⁶;
- No quadro dos compromissos assumidos Portugal.

Atualmente, o GIOE desempenha uma missão de grande relevo e prestígio para o país e para a GNR, que decorre em África na zona do Sahel. Esta missão reflete o reconhecimento da capacidade e profissionalismo dos elementos operacionais do GIOE, designadamente as EITOE. A imagem internacional do grupo, através da sua projeção perante forças congéneres, demonstra a sua aptidão e proficiência, paradigmáticos da forma de atuação dos militares do GIOE⁷.

O Sahel situa-se numa localidade de aproximadamente 5.400 km de extensão no na parte central do continente africano. Cruza os países (de oeste para leste): Gâmbia, Senegal, a parte sul da Mauritânia, o centro do Mali, a parte sul da Argélia e do Níger, Burkina Faso a parte norte da Nigéria e dos Camarões, a parte central do Chade, o sul do Sudão, o norte do Sudão do Sul e a Eritreia.

A existência de vastos territórios onde o controlo do Estado é insuficiente ou até mesmo inexistente, particularmente em áreas rurais ou semidesérticas, e a dificuldade de monitorizar fronteiras, favorecem a presença de grupos terroristas e de todo o tipo de organizações criminosas na região (GIOE, 2019).

O desenvolvimento da segurança nesta região crítica mundial é um ponto primordial no Plano de ação Regional 2015-2020 da Estratégia da União Europeia para a região do Sahel (GIOE, 2019).

⁶ Com a Lei nº 63/2007 que aprova a orgânica da guarda e determina a competência no contraterrorismo do GIOE. O grupo português foi então convidado a pertencer à Rede de contraterrorismo europeia “ATLAS”. Nesta rede estão presentes as unidades especiais de intervenção de elite das polícias europeias. Em Portugal, o GOE e o GIOE são as únicas unidades pertencentes à rede “Atlas”.

⁷ Informação fornecida pelo Comando do GIOE.

Inserido nessa diretiva Europeia a GNR através do GIOE, participa neste projeto europeu GAR-SI SAHEL com elementos das Operações Especiais da Guarda, com a missão de promover a formação e monitorização de unidades de contraterrorismo que serão empenhadas nas zonas mais problemáticas (GIOE, 2019).

O GIOE coopera com várias forças internacionais congéneres, tais como os franceses do *Groupe d'Intervention* da *Gendarmerie Nationale*/Gendarmerie Nationale, os holandeses do *Dienst Speciale Interventies*/Koninklijke Marechaussee, os parceiros ibéricos da *Unidad Especial de Intervención* da *Guardia Civil* e o *Grupo de Acción Rápida* da *Guardia Civil*, o *Grupo de Operaciones Policiales Especiales*/Carabineros do Chile, o Batalhão de Operações Policiais Especiais da Polícia Militar do Rio de Janeiro, entre tantas outras unidades especiais de intervenção, inseridas na Rede Atlas, ainda que esta missão seja fora do âmbito desta rede. São aproximadamente cerca de 30 as unidades especiais de intervenção, com as quais o GIOE está em contacto permanente.

Os diferentes teatros operacionais ao longo de várias décadas, desde o Afeganistão, Iraque, Bósnia-Herzegovina, e também Timor-Leste, enriqueceram a experiência e o conhecimento, tanto ao nível tácito individual dos seus elementos, como o conhecimento explícito organizacional do grupo.

As Operações Especiais da GNR atuam em ainda em cenários inseridos em unidades da EUROGENDFOR (Força *Gendarme* Europeia), como no caso de Timor-Leste no quadro Nações Unidas ou em relação bilateral com o próprio estado maubere. Em território timorense o GIOE garantiu a proteção, monitorização e segurança pessoal de sua Excelência o Presidente da República de Timor Leste e a sua Excelência a Procuradora-Geral da República (GIOE, GNR 2019).

Quanto à sua organização, e como foi já referido, o GIOE é uma subunidade da Unidade de intervenção composta por:

- a) Secção de Comando (onde pertence o Núcleo de negociação);
- b) Secção de Investigação Criminal (SIC);
- c) 1.^a e 2.^a Companhias de Operações Especiais, onde estão colocadas as equipas de intervenção tática.

A prontidão diária é a “zero minutos” com uma equipa pronta a intervir em qualquer parte do país. A equipa de serviço é composta por elementos de ambas as companhias e ainda elementos da secção de investigação criminal. O efetivo dos operacionais em questão não é aqui quantificado por naturais motivos de segurança e sigilo profissional.

Para efeitos de planeamento das ações de âmbito policial a realizar e do necessário pedido prévio de apoio às outras unidades da Guarda, são consideradas duas modalidades:

- a) Missões Pré-Planeadas - As constantes do Plano de Atividades Operacional das Unidades e em atuações previstas e programadas, com aviso prévio de pelo menos 48 horas;
- b) Missões Inopinadas - As de carácter imprevisto e reativo, que representem um flagrante delito e exigem uma resposta imediata (NEP/GNR 3.48 de 17 de fevereiro de 2003 citada por Borges, 2010).

1.1.3. As Unidades de Operações Especiais Policiais

É possível admitir que a atividade policial é “cada vez mais complexa e exigente”, pelo que é essencial compreender a forma como as polícias se adaptam à diversidade dos cenários e à natureza da intervenção (Afonso & Gomes, 2008).

Um Incidente Tático Policial (ITP) pode definir-se como uma ocorrência inopinada de carácter reativo, resultante de uma situação de flagrante delito que exija uma imediata intervenção policial, cuja natureza e características da resolução envolvam o emprego de recursos especializados no combate à criminalidade violenta, assim como a atuação em situações complexas que extravasam as capacidades operacionais técnicas ou táticas das restantes unidades da polícia convencional (Plano Coordenador das Forças e Serviços de Segurança, Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto).

A resolução de ITP é da exclusiva competência das unidades de operações especiais das polícias (GIOE-GNR e GOE-PSP), cuja missão se prende em operações especiais; proteção de pessoas, bens e infraestruturas críticas, passíveis de especial ameaça e a resolução de incidentes e intervenção em ações de contraterrorismo, situações de violência concertada, de elevada perigosidade e risco (Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro).

Às unidades de operações especiais são exigidos conhecimentos técnico-táticos, multidisciplinares e exclusivos que as capacitem para a intervenção e resolução de sequestros, resgate de reféns, raptos, negociação, motins em estabelecimentos prisionais, ação direta em operações de contraterrorismo, e também a segurança a altas entidades em zonas hostis.

Desta forma, é possível concluir que a intervenção tática em ITP se reveste de elevada perigosidade e complexidade, requerendo aos operadores táticos também uma matriz e identidade, provenientes de um quadro mental de atuação e cultura organizacional muito peculiares.

De acordo com Farinha (2013), “a experiência das unidades, real ou treinada com base na simulação de realidades possíveis em cenários diversificados e imprevisíveis, assume uma particular relevância, aumentando o nível de conhecimento e saber de experiência feito, mitigando a surpresa e o efeito do desconhecido, indispensáveis para a eficiência e eficácia das operações” (Farinha, 2013, p. 23).

1.1.4. Equipas de Intervenção Tática de Operações Especiais e o líder

Considerando a relevância e perigosidade da intervenção das EITOE, designadamente em ITP, e da necessidade de atuação e urgência da tomada de decisão, importa que o líder esteja capacitado para reagir e conduzir a sua equipa de forma célere, concertada e eficiente. Um ITP, necessita de um centro de comando, isto é, a informação e conhecimento deve estar em primeira linha, centralizada num individuo (gestor do incidente tático) capaz de coordenar e monitorizar todas as ações, estabelecendo permanente contato com as diversas equipas - de intervenção tática, de negociação, de apoio, de investigação criminal e de apoio às operações.

No decorrer de um ITP, as competências que mais sobressaem no líder de uma equipa prendem-se com a autoconfiança, a determinação, a capacidade de manter a sua equipa coesa, a facilidade de comunicação, a flexibilidade e a tomada de decisão

De acordo com o General Belchior Vieira (2002), as constantes solicitações para situações de cariz imprevisível e de elevado stress constituem fontes de pressão externa. Isto afeta particularmente a liderança destas equipas, que é permanentemente sujeita à pressão, quer da ocorrência per si, quer da escassez de tempo para a resolução da operação – o tempo é limitado. Assim, segundo Vieira, “cada homem resiste a um diferente nível de pressão, dependente da sua maturidade, características pessoais, situação e presença ou ausência dos outros” (Vieira, 2002, p. 79). O líder em contexto de intervenção tática deverá possuir a capacidade de gerir e comandar de forma polifacetada e multidisciplinar, adequando a sua própria conduta à situação – liderança situacional – muitas vezes imprevisível, e ser capaz de motivar os seus homens, compreendê-los e atender às suas necessidades, emoções, anseios, com vista a atingir os objetivos propostos – liderança transformacional – independentemente do contexto (Quinta & Rouco, 2009). Se este líder possuir carisma – liderança carismática – pode assumir-se que a sua tarefa estará facilitada, uma vez que a sua equipa depositará nele grande admiração e respeito. Esta abordagem à liderança, e à semelhança da abordagem transformacional, encontra grande relação com a IE, uma vez que o líder procura compreender e respeitar os seus seguidores, as suas motivações, medos e emoções. A utilização da IE em ITP permite ao líder “perceber,

avaliar e expressar emoções de forma precisa”, possibilitando a compreensão de informação não verbalizada pela sua equipa, através da análise de expressões, assim como a gestão e regulação dessas emoções (Quinta & Rouco, 2009). Desta forma, e dentre outras competências associadas à IE, deve o líder em contexto de intervenção tática, ser flexível, empático, assertivo, resolver problemas, ser tolerante ao stress e controlar a impulsividade (Bar-On, 1997, citado por Quinta & Rouco, 2009). De acordo com os autores Leitão e Rosinha, a liderança é “o processo de influenciar, para além do uso exclusivo da autoridade atribuída, o comportamento de outros, visando atingir os objetivos, cumprir as metas e satisfazer as finalidades concebidas pelo líder organizacional prescrito” (Leitão & Rosinha, 2007, p.33).

Também a tomada de decisão tem a ganhar com a IE, pois o autocontrolo garante ao líder a serenidade necessária para poder discernir e avaliar a situação, considerar todas as alternativas possíveis, selecionar a melhor opção e comunicá-la ao seu grupo de trabalho. Daqui se conclui a pertinência da IE na liderança, enquanto moderador de relacionamentos, estabelecimento da empatia, gestão de stress e tomada de decisão.

Segundo Chiavenato (2005), a liderança é fundamentalmente caracterizada por uma preponderância interpessoal, sendo exercida numa determinada situação, orientando-se através do processo de “comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específico” (Chiavenato, 2005, p. 183).

O líder no contexto de intervenção tática é aquele que está presente em todos os momentos, é capaz de se manter calmo, estável e transmitir confiança, potenciando uma maior resistência à pressão, quer nas equipas, quer dele próprio no seio do grupo (Vieira, B., 2002).

1.2. Áreas Funcionais das EITOE

Às unidades de operações especiais, concretamente às EITOE, são exigidos conhecimentos técnico-táticos, multidisciplinares e exclusivos que as capacitem para a intervenção ações de elevada criticidade e complexidade como por exemplo na resolução de incidentes táticos, sequestros, resgate de reféns, raptos, negociação, motins em estabelecimentos prisionais, ação direta em operações de contraterrorismo, e também a segurança a altas entidades em zonas hostis.

Segundo Kozlowski e Bel (2003)⁸, o conceito de equipa refere que as equipas são compostas por dois ou mais indivíduos que:

- a) Possuem competências que lhes permite desempenhar qualitativamente as tarefas atribuídas;
- b) Partilham um ou mais objetivos comuns;
- c) Interagem socialmente;
- d) Têm interdependência na realização das tarefas;
- e) Mantêm e gerem metas;
- f) Estão integrados num contexto organizacional que estabelece limites, restringe a equipa e influencia as trocas com outras unidades da organização.

Kozlowski (1999) citado por Kozlowski et al. (2003), refere que as equipas complexas são caracterizadas por tarefas viradas para o exterior, dinâmicas e estruturadas por diagramas explícitos (1), objetivos comuns que necessitam de contributos específicos individuais que possam alterar o ciclo de trabalho (2), papéis específicos e diferenciados que requerem conhecimentos e competências adequadas (3), processo com o foco nas tarefas ligadas aos papéis, interação das tarefas e coordenação da performance (4) e exigências de desempenho com incidência no indivíduo, coordenado em tempo real, capacidade de adaptação a alterações dos objetivos e contingências e de melhorar continuamente ao longo do tempo (5). Sousa & Monteiro (2017, 96), falam de uma liderança por consenso quando em contexto de equipa se consegue que todos participem nas decisões e participem nas consequências, afirmando positivamente as divergências como meio de resolver os conflitos.

Uma das principais missões atribuídas às EITOE do GIOE é assegurar a eficácia dos seus elementos na intervenção tática em áreas de atuação exclusivas e específicas, como é o combate ao terrorismo, criminalidade organizada ou especialmente violenta e concertada. No que concerne à intervenção tática, as EITOE são consideradas como sendo o *último ratio* da Guarda no garante do Estado de Direito democrático e deverão estar equipadas e treinadas em ações e cenários de elevada criticidade e complexidade. Estas forças da Guarda, pertencentes ao 4.º nível de emprego operacional, são a ponta da lança na área do Contraterrorismo, na tomada e resgate de reféns ou outras operações policiais de elevada dificuldade e risco. Seja em operações terrestres ou ambientes marítimo ou aéreo, seja em território nacional e ou missões internacionais.

⁸ Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In: W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*: Vol. 12, pp. 333-375. Londres: Wiley.

O quadro mental e físico dos elementos destas equipas começa a ser alicerçado logo na sua formação básica inicial. Dessa forma, para integrar as EITOE, das COE, do GIOE da GNR, cada candidato terá que forçosamente concluir com aproveitamento os três cursos base de um elemento de intervenção tática, a saber:

- Curso de Operações Especiais no CTOE/ Exército (6 meses para oficiais e sargentos/14 semanas para guardas);
- Curso de Contraterrorismo no GIOE (14 semanas para oficiais, sargentos e guardas);
- Curso de Segurança Altas Entidades pela GNR (8 semanas para oficiais, sargentos e guardas).

Todavia assim que prontos e integrados nas EITOE, cada militar tem a possibilidade de concorrer para uma especialização dentro das áreas de atuação do GIOE.

Sendo os ITP's o *core business* da atividade do GIOE, as especialidades/funções nucleares na intervenção e resolução de um ITP foram as escolhidas para este estudo.

São cinco as áreas de função essenciais dentro das EITOE. Aberturas, CEMAT, Negociação, Sniper e por fim os elementos base constituintes nas equipas de intervenção, são as especialidades fundamentais necessárias na resolução de um ITP. De seguida iremos caracterizar cada uma delas e sua importância dentro das COE do GIOE.

1.2.1. Equipas de Aberturas

Por vezes, na resolução de ITP mais complexos necessitando a prolongação de forças do GIOE no terreno, o GIOE destaca elementos constituintes das suas EITOE cuja preparação específica na área das aberturas é fundamental. Estes elementos são vulgarmente apelidados na doutrina policial e militar por equipas Brecha. No GIOE, estas equipas são constituídas por elementos especialistas em aberturas com explosivos e dotados de meios técnicos, táticos e logísticos para fazer face ao desempenho de missões de alto risco de natureza criminal ou outras de elevada complexidade e cuja preparação específica na área da abertura de brechas seja fundamental.

Estes elementos, altamente especializados, estão habilitados com conhecimentos na área da utilização de explosivos e cargas pirotécnicas, nomeadamente na segurança e manuseamento dos mesmos. Os elementos de aberturas das EITOE estão aptos a utilizar explosivos como meio

no sentido de criar pontos de entrada e/ou criar manobras de diversão em contexto operacional. Estes elementos estão também aptos a detetar, reconhecer, sinalizar e neutralizar armadilhas no âmbito de operações policiais ou militares nos diversos teatros e operações cujas EITOE sejam solicitadas⁹ (GIOE, 2019).

1.2.2. Equipas de Negociação

Estas equipas são formadas essencialmente por militares escolhidos pela sua formação académica superior na área da psicologia. O Núcleo de Negociação do GIOE, por definição da f) do n.º 2 do Apêndice 2 do Despacho n.º 18/14 – OG, desenvolve as seguintes funções:

- Realizar as ações de negociação nos incidentes tático-policiais, apoiado ou não pelo negociador de cada Comando Territorial;
- Desenvolver estudos, planos e propostas no âmbito da atividade;
- Coadjuvar a Divisão de Investigação Criminal nas ações de formação no âmbito da negociação;
- Outras relacionadas com a negociação lhe sejam cometidas.

O núcleo de negociação do GIOE é especialmente empenhado na resolução de ITP. Esta missão específica destes militares, é uma das particularidades especiais desta força, tornando-as numa célula de negociação exclusiva no panorama da GNR.

Os objetivos da negociação do GIOE são em primeira linha os seguintes:

- Libertar as vítimas;
- Garantir a saída e detenção dos agressores;
- Minimizar os prejuízos;
- Obter vantagens táticas;
- Preservação da vida;
- Recuperação segura das vítimas e agressores;
- Preservação da prova¹⁰ (GIOE, 2019).

⁹ Informação fornecida pelo Comando do GIOE.

¹⁰ Informação fornecida pelo Comando do GIOE.

Uma das grandes vantagens que estas equipas fornecem ao GIOE e que as tornam únicas na GNR, é a oportunidade de poderem consistir-se numa forte vantagem tática denominada como a negociação tática, possibilitando dessa forma uma medida facilitadora para uma eventual intervenção. Esta opção é, por norma, de carácter excecional, visando fundamentalmente a recolha de informação e/ou a preparação de uma tomada forçada.

1.2.3. Equipa de Intervenção Tática de Operações Especiais (base)

Estes elementos são o protótipo base dos militares das COE. Todo e qualquer militar pertencente às COE está habilitado a intervir em operações especiais de contraterrorismo, de tomada e resgate de reféns ou outros incidentes tático-policiais de especial complexidade ou risco, que requeiram táticas ou meios especiais. Estes elementos estão também aptos na condução de operações terrestres, aéreas ou marítimas, de reforço do dispositivo da Guarda, no combate à criminalidade violenta, nas áreas que se encontram cometidas à GNR. Em suma, estes elementos pertencentes às EITOE não possuem quaisquer outra função ou área de atuação mais específica atribuída dentro das equipas¹¹ (GIOE, 2019).

Cada elemento base das EITOE deve estar apto a:

- Reconhecer os princípios, organização e gestão de incidentes tático-policiais;
- Conhecer e utilizar em segurança, todo o armamento e equipamento de intervenção tático-policial do GIOE;
- Conhecer e utilizar eficazmente o armamento na neutralização de ameaças em ambiente diurno e em situações de visibilidade reduzida;
- Conhecer e praticar todas as táticas, técnicas e procedimentos de intervenção antiterrorista, e de resgate de reféns, até ao escalão secção, na condução de operações terrestres, nacionais e internacionais, operações aéreas e marítimas;
- Conhecer e utilizar procedimentos, técnicas e equipamentos de abertura de brecha em infraestruturas, veículos, aeronaves e navios;
- Conhecer e utilizar eficazmente as técnicas de imobilização de indivíduos perigosos;
- Conhecer e praticar as regras de segurança na utilização de helicópteros;

¹¹ Informação fornecida pelo Comando do GIOE.

- Utilizar eficazmente e em segurança o equipamento de Heli cordagem;
- Conhecer e praticar as regras de segurança a bordo de embarcações;
- Reconhecer as situações que possam pôr em causa a segurança individual, e coletiva na abordagem de embarcações suspeitas, e na tomada de aeronaves;
- Planear e executar movimentos aéreos;
- Planear e executar missões de reforço ao dispositivo da Guarda no âmbito das operações terrestres, aéreas e marítimas;
- Planear e executar missões antiterroristas e de resgate de reféns em situações inopinadas de incidentes tático-policiais¹².

1.2.4. Elementos Sniper

Os snipers são os atiradores do GIOE, especializados no tiro a grande distância. Estes elementos das EITOE estão aptos para o desempenho de tarefas cuja preparação específica na área do tiro de precisão é fundamental. Não obstante destas faculdades, paralelamente às técnicas e táticas inerentes à especialidade SNIPER, são igualmente empenhados na resolução de incidentes tático policiais e como complemento do reforço do dispositivo da Guarda na segurança a infraestruturas críticas, ou altas entidades. Outra das incumbências das equipas sniper é o combate à criminalidade violenta, ações de carácter encoberto ou vigilância em missões internacionais requeridas à Guarda.

1.2.5. CEMAT (Cuidados de Emergência Médica em Ambiente Tático)

As equipas CEMAT são constituídas por militares de Operações Especiais das EITOE, com formação base no Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM) e no *Trauma Combat Casualty Care* (TCCC)¹³. Estes elementos altamente especializados estão capacitados a operar em ambiente tático-policial altamente hostil e em cenários de combate.

No decorrer das ações das EITOE, por vezes revestidas de alta criticidade e risco na execução das suas operações, sobretudo quando as equipas se encontram isoladas, estes elementos devem garantir uma resposta eficiente nos procedimentos de emergência médica,

¹² Informação fornecida pelo Comando do GIOE.

¹³ TCCC é uma denominação militar, de origem estadunidense e foi projetada nos anos 90 para a comunidade médica das unidades de Operações Especiais.

contribuindo assim para reduzir o número de baixas. A missão primária destes elementos CEMAT é a de socorro e exfiltração da equipa, para uma área segura na eventualidade de baixas dentro das EITOE. Estes elementos são os responsáveis pela designação dos corredores e pontos de evacuação. É o ponto de ligação com outros elementos de emergência médica convencionais. Está habilitado na triagem e retirada das vítimas para local seguro, a efetuar procedimentos de emergência médica e a zelar pela segurança dos restantes elementos das EITOE.

Cada elemento das equipas CEMAT, além do equipamento de proteção individual elementar e armamento distribuído, transporta consigo material específico para socorrer uma vítima de trauma¹⁴.

Existem outros grupos de trabalho dentro das EITOE, não mencionadas como objeto de estudo neste trabalho, mas cujas áreas de função estabelecidas na atuação do GIOE estão previstas. O motivo das funções escolhidas, que serviram como objeto de estudo deste trabalho de investigação dentro das EITOE, prende-se com o facto, das funções escolhidas, representarem as especialidades nucleares num ITP. Contudo outras funções/especialidades dentro das EITOE como A Segurança Pessoal a Altas Entidades, o Montanhismo, a Luta e Defesa Pessoal, a Condução Defensiva, Armamento e Tiro, as operações aéreas (*ropemaster*¹⁵) e as operações marítimas, são também alguns dos grupos de trabalho que cada militar das COE pode fazer parte. A escolha, ou solicitação superiormente estabelecida, de cada um dos militares das EITOE, em cada uma destas áreas ou digamos subespecialidades, acarreta consigo responsabilidades acrescidas. Planeamento de instruções, organização de exercícios, elaboração de manuais e respetivas atualizações, são algumas das tarefas incumbidas aos elementos de cada uma das áreas de trabalho.

¹⁴ Cada elemento CEMAT das EITOE, transporta um kit individual, composto por equipamento destinado única e exclusivamente a procedimentos de emergência do tipo *life saving*. Nestas mochilas CEMAT, estão incluídos desde torniquetes táticos para controlo de grandes hemorragias, compressas hemostáticas, tubos nasais, até mesmo desfibrilhador automático externo portátil.

¹⁵ *Ropemaster* é um elemento qualificado coordenador/responsável pela proficiência e segurança nas ações de infiltração ou exfiltração de forças e carga de aeronaves. Este elemento pode ser membro integrado de uma força de assalto, ou apenas um elemento qualificado da tripulação, sem ação direta interventiva na ação tática assalto.

1.3. Liderança e o contexto operacional das EITOE

Os recursos humanos constituintes das EITOE da GNR, são constituídos por militares com formação em áreas díspares como contraterrorismo, segurança pessoal a altas entidades e também em Operações Especiais militares. A multidisciplinariedade de conhecimento e *know how* de cada um dos elementos destas equipas, permite uma resposta capaz às exigências provenientes de situações complexas e de elevada perigosidade, que caracterizam no contexto policial e operacional, as ações nas quais as EITOE são aplicadas. A gestão das emoções, a capacidade de liderança e a capacidade de resolução de problemas fazem destas EITOE recursos únicos no espectro das forças policiais.

Neste contexto profissional exigente e no contexto militar em geral, a Liderança aparece como fator essencial para o bom funcionamento de toda estrutura hierárquica. No entanto, a garantia de que a Liderança enquanto fator determinante para o bom funcionamento organizacional, que por sua vez tende a ser relacionado com as capacidades do Líder da organização, tem sido na perspectiva de alguns autores, colocada em causa (Morgeson, DeRue & Karam, 2010).

Uma das funções dos gestores/líderes ou comandantes está em gerir as suas equipas da melhor forma, no sentido de caucionar a eficácia e respetiva eficiência organizacional, rentabilizando o desempenho a patamares superiores, possibilitando o alvo - organização de excelência. Segundo o autor, importa antes do mais distinguir grupo de equipa. Neste rumo, na visão do referido autor, grupo é um conjunto reduzido de indivíduos interdependentes que se agrupam para alcançar objetivos comuns, enquanto equipa é um conjunto de pessoas com capacidades complementares, cujos membros trabalham de forma intensiva e interativa entre si na persecução de uma meta em comum (Mações, 2017, p. 79).

Considerando que as equipas demoram mais tempo a formar, que partilham objetivos de desempenho e os seus membros são mutuamente responsáveis pelos resultados finais, este autor afiança que as equipas são uma possível fonte de vantagem competitiva organizacional, porquanto estimulam o desempenho, elevam a responsabilidade, motivação e satisfação individual, e incentivam a inovação.

No caso concreto das EITOE, toda a formação militar e policial promove a iniciativa, a tomada de decisão e a capacidade de autogestão das equipas, mesmo nas condições mais exigentes. Neste sentido, torna-se importante perceber o funcionamento destas equipas, que evidenciam um exercício da liderança com foco na equipa e não num líder isolado.

Os estudos científicos já realizados têm demonstrado, no geral, que o trabalho de equipa tem benefícios face ao produzido individualmente. Em resumo, as equipas têm um desempenho mais elevado sempre que se trata de realizar tarefas complexas e que exigem múltiplas capacidades e experiências diversificadas, potenciam os recursos e capacidades dos colaboradores, são mais flexíveis e recetivas a ambientes de mudança, reduzem custos, aumentam a produtividade, melhoram a qualidade e a inovação, e a rapidez do processo de tomada de decisão organizacional (Mações, 2017, p. 82-85).

Para se tornarem organizações de elevado desempenho ou de excelência, cabe aos gestores/líderes constituir equipas/grupos de trabalho que poderão ser de diferentes tipos, tamanhos e finalidades, cabendo-lhes ter em conta, na gestão do desenvolvimento da equipa, a fase em que esta se encontra (formação, discussão, normalização, desempenho e dissolução), e os papéis e os comportamentos dos membros quanto às normas, nível de cooperação e coesão (Mações, 2017, p. 86).

Para Morgeson, DeRue e Karam (2010), a estruturação do trabalho em equipas tornou-se um facto na vida das organizações. O estudo deste aspeto fez sobressair a necessidade de entender a relevância do papel da liderança no contexto da equipa, conforme o demonstram a panóplia de estudos académicos realizados.

Neste sentido, será importante para se entender o papel da liderança no contexto da equipa e as diferentes formas de liderança sem a existência desta, descrever o alcance das funções de liderança que contribuem para satisfazer as necessidades críticas das equipas, sendo que neste quadro integrativo de necessidades foram identificadas e descritas algumas funções de liderança, tais como:

1. A natureza da “*performance*” da equipa e da liderança de equipa.

O trabalho de equipa é caracterizado por ciclos repetitivos que percorrem fases de Transição e de ação, através das quais os vários desafios com que se vão deparando emergem dos contextos da equipa, organização e externo. É a fase da Ação que mais contribui para o alcançar dos objetivos.

As necessidades associadas à fase de Transição incluem a clareza na definição dos objetivos e das metas a atingir, desenvolver regras de equipa positivas, decidir que tarefas realizar e a estratégia qualitativa da equipa, desenvolver um entendimento partilhado e distribuir com clareza o conhecimento dentro da equipa. Já durante a fase de Ação, as necessidades englobam o retorno do progresso feito através da medição dos objetivos alcançados, monitorização dos sistemas internos e externos à equipa (ex. pessoas, recursos, fornecedores,

patrocinadores, clientes e processo de mudança), coordenação das ações coletivas, elevada qualidade comunicacional, monitorização do comportamento e *coaching* da equipa e manter vias de relacionamento externo. Ao longo destas fases é relevante gerir o processo interpessoal (necessidades interpessoais, motivação, sensação de segurança psicológica e gestão das emoções e do conflito) que ocorre dentro da equipa.

De uma forma resumida pode sumariar-se a origem da liderança das equipas em processos de liderança focados no contexto interno e externo, assentes no plano formal ou informal (Morgeson et al., 2010).

2. As funções da liderança de equipa.

Em última instância e segundo os autores, a liderança da equipa procura focar-se na satisfação das necessidades da equipa com o fim de atingir a eficácia coletiva, sendo na fase de Transição que as equipas se preocupam com a sua estrutura, planeamento do trabalho e avaliação dos resultados, centrados especificamente nos processos e estruturas que lhe garantam eficácia no futuro.

Assumem importância nesta fase de Transição, as funções de liderança que assegurem equilíbrio na composição dos membros da equipa, definição dos objetivos, missão e padrões de qualidade, definição dos papéis e responsabilidades dentro da equipa, capacidade individual de realizar as tarefas, bom ambiente interno e comunicação de retorno dos resultados alcançados pela equipa (Morgeson et al., 2010).

Por fim, a liderança de equipas apresenta-nos algumas contingências, baseadas em inúmeros fatores das equipas, da organização e do ambiente externo, que a faz diferenciar das formas de liderança tradicionais e de que são exemplos:

- O tipo de equipa (ex. simples ou complexa);
- A sua composição (ex. tamanho, diversidade, o grau de experiência e maturidade, competências e capacidades cognitivas, valores morais, personalidade dos membros, entre outros)¹⁶.

Reynolds e Lewis (2017) concluem que a resolução de problemas pelas equipas, e consequente maior produtividade em situações de incerteza e complexidade, está associada a elevados índices de diversidade cognitiva (processamento do conhecimento e perspetiva), bem como a um conjunto de comportamentos coletivos como a comunicação, capacidade de

¹⁶ Morgeson, F., DeRue, D. & Karam, E. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. In: Journal of Management, vol. 36, n.º 1, janeiro, pp. 5-39 (documento eletrónico).

identificação do problema, colaboração, disciplina, quebra de normas e inovação quanto às abordagens.

Este sucesso depende igualmente do ambiente de segurança psicológica, interligado ao de liberdade de expressão, que permitirá melhorar a interação entre os membros da equipa e consequentemente elevar a *performance* e o bem-estar dos membros (Reynolds & Lewis, 2017).

De acordo com Rouco & Sarmento (2012), é importante salientar que a liderança no contexto militar é uma função essencial para os comandantes, mas que não é sinónimo de comando ou chefia. Os mesmos autores referem ainda que a liderança pode ser exercida por qualquer um, independentemente da sua posição na estrutura hierárquica.

Tal como a maioria dos estudos sobre liderança, também esta última perspetiva dirige o foco da liderança à figura isolada do líder e às suas capacidades de exercer autoridade informal. Existe, no entanto, uma perspetiva mais ambiciosa e disruptiva na abordagem à liderança mas ainda pouco explorada, que centra o estudo da liderança, sobre as equipas, tornando dessa forma a liderança numa função coletiva (Morgeson et al., 2010).

A nível geral, a literatura reflete assim duas perspetivas distintas, o foco no líder e nas suas características e o foco na Liderança de Equipas, sendo que nesta última não existe uma figura central, responsável por conduzir ou influenciar os restantes elementos da equipa no sentido de um determinado objetivo.

Para que se possa compreender estas duas perspetivas distintas, torna-se necessário analisar a evolução dos estudos sobre o conceito de liderança, assim como as diferentes perspetivas presentes na literatura.

1.3.1. Liderança

Segundo Sackmann (1991) as definições de liderança existentes, são paralelas em número, aos autores que sobre ela escrevem. Chiavenato (2005), aponta como marco para os estudos de liderança no contexto organizacional, a segunda metade do século XX, considerando o desenvolvimento da importância deste constructo, aplicado aos processos de comunicação nas organizações, com o objetivo de atingir níveis de sucesso idealizados.

A liderança, surge como fator de influência, atribuindo-a como uma competência que concede a aptidão de transformar o conhecimento em ação (Cunha 2005). Segundo este autor, a liderança, é o fenómeno social resultante dos grupos sociais, através da figura do líder. Dentre a panóplia das diferentes definições sobre o conceito Liderança, a aceção conceptual sugerida pela *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, representada pelo

contributo de mais de 60 países, refere a liderança como a capacidade que um indivíduo tem, na influência, motivação e habilitação de outrem e sua na contribuição “para a eficácia e o sucesso das organizações a que pertencem” (House et al., 1999, p. 184).

Implícitas à função dos elementos das EITOE, parecem existir determinadas características que podem contribuir para uma maior eficácia no exercício das suas funções, ou seja, uma melhor eficácia no cumprimento das missões atribuídas. Dessas características, a liderança parece ser, à luz do seu conceito, aquela que, através de um processo de influência, contribui para provocar mudança no comportamento. Rouco et al., (2013), estabelece que “A liderança é uma variável combinada de exemplo, persuasão, compulsão, e exigência da situação. A força de carácter, julgamento, iniciativa e profissionalismo ajudam a superar os perigos naturais e humanos” (p. 44).

1.3.2. Teorias da Liderança

Procuramos neste ponto ilustrar, de forma sucinta, a evolução das principais teorias da liderança.

A grande maioria das teorias da liderança foca-se nas características de personalidade do líder, tais como a sua capacidade de influencia, persuasão e capacidade de obter e manter uma relação com os seus subordinados, baseada na obediência e reconhecimento da sua autoridade e poder (Neves, 2001).

A teoria precursora desta perspetiva surge com a teoria dos traços, a qual estabelece que a liderança é um comportamento individual e inato que se distingue por características como a inteligência, personalidade, motivos e valores daquele que é o líder. Através destas características seria possível definir um perfil do líder ideal para todos os contextos (Jesuíno, 1987).

Mais tarde, a teoria dos traços é contraposta pela teoria comportamental. Esta última vem estabelecer que a liderança é um conjunto de comportamentos que podem ser aprendidos e treinados (Neves, 2001).

Ao inserir-se a aprendizagem e o treino, surgiu mais tarde a teoria contingencial, que adapta essa mesma aprendizagem e treino ao contexto necessário e para o relacionamento interpessoal. Começa, assim, com a teoria contingencial a primeira perspetiva que insere a dependência da relação entre o líder e o contexto que o rodeia, no que diz respeito ao atingir de determinados objetivos propostos (Barracho & Martins, 2010).

Mesmo prevendo a interação entre o líder e o contexto onde o mesmo se insere, a perspetiva contingencial centra-se na capacidade do líder em exercer influência e poder sobre os seus subordinados. Numa perspetiva organizacional, em que se acreditava que a escolha do líder certo conduziria uma empresa aos objetivos desejados, destacava-se a importância de identificar as necessidades da organização, para assim identificar um estilo de liderança a implementar. Bass (1985) enquadró a liderança em dois estilos distintos: o estilo de liderança transacional e o estilo de liderança transformacional.

O estilo liderança transacional consiste numa relação entre o líder e o subordinado, contemplando a troca de recompensas pelo alcançar de objetivos. Quanto ao estilo liderança transformacional, este compreende a capacidade de superação dos subordinados, sendo esta potenciada pela ação do líder, no que diz respeito ao alinhamento dos valores e objetivos da organização com os valores e objetivos dos subordinados, conseguindo assim incrementar os níveis de motivação, normalmente recorrendo a incentivos e recompensas intrínsecas (Rouco & Sarmiento, 2012). Ainda nesta perspetiva de Bass (1985), os resultados de uma organização centram-se na ação do líder sobre os seus subordinados.

As dificuldades em garantir resultados com base nesta relação entre líder e liderado, conduziram a novas investigações que começam a dirigir o foco de estudo sobre a liderança, às equipas de trabalho, não atribuindo assim tanto peso à ação do líder, passando assim a dar maior enfoque à ação da equipa como um todo. Morgeson et al. (2010), desenvolveu uma revisão exaustiva aos estudos sobre liderança, tendo detetado que a grande maioria dos estudos, mantém o foco de análise sobre a liderança centrado no líder, atribuindo-lhe grande responsabilidade pelos resultados obtidos numa organização. A investigação destes autores, focou-se então nos resultados obtidos em equipa e por conseguinte no constructo liderança de equipas.

1.3.3. Estilos de Liderança

Burns (1978), concebe de forma embrionária, os estilos de liderança transacional e transformacional. O autor caracteriza as diferenças entre os dois estilos, tendo por base o alcance de objetivos estipulados, através de uma relação de trocas que se estabelece entre o líder e os seus seguidores, o que permite a identificação do estilo transacional. Quanto à capacidade de um líder fazer com que os seus seguidores se transcendam de forma a ultrapassar aquilo que seria esperado numa relação transacional, esta abordagem configura o estilo transformacional. Segundo este autor, o exercício da liderança transformacional projeta o líder e seus seguidores para elevados níveis motivacionais e morais. Segundo Cunha e Rego (2007)

este tipo de liderança promove a consciência dos seguidores, invocando e promovendo valores como a justiça, humanismo e a liberdade, em detrimento de sentimentos inferiores como o medo ou o ódio. No seguimento do trabalho de Burns (1978), Bernard Bass (1985) operacionaliza a liderança transformacional criando bases para o desenvolvimento deste conceito.

1.3.4. Modelo de liderança transacional e transformacional, *laissez-faire* de Bass e Avolio (1997)

Bass (1985), com intenção de aplicar os estilos de liderança propostos por Burns (1978) ao contexto organizacional, constatou que na grande maioria das descrições efetuadas à figura dos líderes, os subordinados tendiam a efetuar caracterizações que iam ao encontro de três dimensões comportamentais: Carisma, Estimulação intelectual e Consideração individualizada.

A influência idealizada (também conhecida por liderança carismática) representa uma forte componente da liderança transformacional, sendo percebida como sendo um exemplo a seguir, que gera bastante admiração e respeito em relação ao líder que detém esta característica carismática (Bass & Riggio, 2006). Bass (1985) havia já estabelecido que quando os líderes possuem carisma, os subordinados confiam neles, adotam as suas visões e estabelecem fortes relações e identificação com os objetivos propostos.

A liderança inspiracional caracteriza-se pela capacidade do líder em dar significado e partilhar o mesmo em relação a uma tarefa específica, por forma a inspirar e motivar os seus seguidores. A confiança nas capacidades de todos é uma componente importante desta característica (Bass, 1985). Os líderes incentivam e elevam as expectativas dos seus seguidores, por forma a obter um compromisso máximo que ultrapassa o estritamente necessário para o cumprimento dos objetivos a que se propõem (Bass & Riggio, 2006).

Quanto a estimulação intelectual, o líder desenvolve um ambiente propício à criatividade e à inovação, pondo sempre em causa os princípios adotados, reformulando problemas existentes e procurando as soluções junto dos seus seguidores. Esta forma de agir desenvolve nos seus seguidores, a confiança e a capacidade de resolver problemas (Bass & Riggio, 2006).

Por último, a consideração individualizada, tem em conta as diferenças individuais que o líder deve evidenciar relativamente aos seus seguidores. Assim, as necessidades de realização pessoal e profissional de cada um são diferentes, fazendo com que o líder individualize instruções e aconselhamentos diferentes para cada um deles (Bass, 1985).

A par da liderança transformacional, os líderes também são enquadrados num estilo de liderança transacional que compreende duas dimensões: recompensa contingencial e gestão por exceção.

Na dimensão recompensa contingencial estão inseridos as recompensas e o reconhecimento pelo desempenho relativo a determinada tarefa, objetivo ou função. No caso da dimensão gestão por exceção, o líder atua para corrigir erros ou desempenhos menos conseguidos, por forma a exigir os resultados esperados. Na gestão por exceção cabem as punições, repreensões e até o despedimento (Bass, 1985).

Na seguinte tabela 1 apresentamos as dimensões propostas por Bass (1985), para cada um dos estilos de liderança:

Tabela 1 - Componentes do modelo transacional e transformacional de Bass (1985).

Liderança Transformacional	Liderança Transacional
Influência idealizada (carisma)	Recompensa contingencial
Liderança inspiracional	Gestão por exceção
Estimulação intelectual	
Consideração individualizada	

Fonte: Bass (1985). Elaboração própria.

Mais tarde, Bass e Avólio (1997) caracterizam ainda o estilo de liderança *lassaiz-faire*, que representa a ausência de liderança, em que não existe transação entre o líder e o subordinado, não são tomadas decisões, as ações do líder são retardadas e não existe exercício da autoridade.

A seguinte figura representa os estilos de liderança e respetivas dimensões propostas por Bass e Avolio (1997):



Figura 1 - Estilos de Liderança de Bass & Avólio (1997).

Fonte: Bass & Avolio (1997).

1.3.5. O modelo de liderança situacional de Blanchard

Blanchard (2017, p. 93), quanto ao modelo por si desenvolvido de liderança situacional, afirma que liderança “é um percurso transformador, cuja génese reside na autoliderança”, passando pela liderança *one-on-one*, liderança de equipas e liderança organizacional. Antes de se liderar alguém, a eficácia está dentro do líder e do conhecimento que este tem de si próprio, que lhe dá perspetiva.

Num segundo nível torna-se necessário e imprescindível que exista uma relação de confiança entre as pessoas, pois, segundo afirma, “Sem confiança, é impossível que uma organização funcione eficazmente”. Aprofundando esta relação de confiança, constrói-se uma comunidade, onde o respeito pela diversidade e pelo trabalho de equipa deve imperar.

Reconhece-se, assim, que a autoliderança é a chave das organizações de excelência para obterem impacto positivo nos resultados triplos, passando a sua formação pela aprendizagem individual, com o consequente desenvolvimento do conhecimento e das competências da autoliderança: desafiar as limitações pressupostas, ou seja, as convicções; celebrar os seus pontos de poder, seja associados à posição, pessoal, de tarefa, da relação ou do conhecimento; e colaborar para o sucesso (Blanchard, 2017, pp. 96-107).

1.3.6. A liderança situacional de equipas

A eficácia organizacional atual tem suporte no trabalho de equipa, em que a colaboração e as competências constituem pilares de sucesso virados para o elevado desempenho. São as equipas que, no mundo competitivo e turbulento do presente, aumentam a rapidez, qualidade, flexibilidade, produtividade, satisfação, motivação, tomada de decisão, criatividade, resolução de problemas complexos e resposta à mudança organizacional, transformando-as numa vantagem competitiva e “veículo que transporta as organizações para o futuro” (Carew et. al, 2012, pp. 155-156).

Apesar de unidades de produção de elevado desempenho, as equipas autogeridas podem fracassar por motivos tão diversos como a falta de normas que definam o objetivo e a forma de o alcançar, falta de capacidade de decisão sobre a representação do trabalho que os membros desempenham de forma interdependente, falta de responsabilização mútua, reduzidos recursos para realizar a tarefa (ex. tempo), ausência de planeamento e de apoio na gestão, falta de estímulo da criatividade e excelência, fraca liderança partilhada, incapacidade de resolução dos conflitos e falta de formação de formação em competências de equipa (Carew et al., 2012, pp. 157-158).

Para Carew et al. (2012, pp. 158-161), sendo estes fatores que poderão levar ao fracasso das equipas, outros há que fazem destacar as equipas umas das outras, tornando-as em equipas de excelência pelo elevado desempenho demonstrado. Neste sentido, os autores identificaram características que distinguem este tipo de equipas, identificando-as pelo acrónimo *PERFORM*, o qual integra:

- Os objetivos e valores: a equipa tem uma visão forte sobre o futuro, uma razão de ser e um conjunto de valores comuns. Sabe quem é (objetivo), para onde vai (imagem do futuro) e o que guiará o seu caminho (valores).

- Delegação de poderes: os membros partilham informação e conhecimento, possuem competências, auxiliam-se mutuamente, têm autoridade para atuar, tomar decisões dentro de limites definidos e oportunidades de crescimento.

- Relações e comunicação: partilha sem medo de ideias, opiniões e sentimentos mediante respeito e valorização entre os membros da equipa. Desenvolvem a confiança e aceitação mútua, estão comprometidos uns com os outros e a coesão é elevada.

- Flexibilidade: os membros são interdependentes e a liderança move-se consoante as necessidades da equipa. Reconhecem a necessidade da mudança e adaptam-se com rapidez à “nova” realidade.

- Produtividade otimizada: a produtividade traduz-se em resultados, havendo compromisso com a qualidade e excelência.

- Reconhecimento e apreço: tem *feedback* positivo, reconhecimento e apreço (individual e de equipa), formas motivadoras de aumentar o desempenho.

- Moral: resulta das características atrás indicadas. A equipa está confiante e entusiasta, sendo elevado o espírito de equipa e sentido de unidade.

Como exemplo, refere o caso do treinador da equipa norte-americana de basquetebol dos *Boston Celtics*, KC Jones, que após se ter reformado foi considerado pelas estrelas da equipa como o melhor treinador que tinham tido, porquanto lhes tinha permitido que todos liderassem (Carew et. al., 2012, p. 163).

Os mesmos autores consideram ainda primordial que para manter o elevado desempenho em contexto de equipa é necessário que os seus membros adotem uma postura de desenvolvimento de atitudes de aprendizagem, com base num ambiente de confiança, valorizando as diferenças e visualização da equipa como um “sistema vivo” (pensar como “nós” em vez de “eu” ou “ele”).

Torna-se necessário que os membros da equipa se tornem observadores participantes, o que implica conhecer o conteúdo e o processo em contexto organizacional (Carew et. al., 2012, pp. 155-156).

Seguindo a adoção do Modelo de Liderança Situacional II a equipas de elevado desempenho, os autores concluem que o foco deverá incidir nas “Fases de desenvolvimento de uma equipa”, considerando que uma liderança de equipa eficaz pressupõe a existência dos momentos: diagnóstico, flexibilidade e compatibilidade.

Considerado um sistema vivo complexo, a equipa é mais que a soma dos membros que a constituem. Não sendo possuidora inicialmente das características *PERFORM*, as equipas vão desenvolvendo-se à medida que passam por cinco fases de crescimento: orientação, insatisfação, integração, produção e encerramento, como indicado na seguinte figura abaixo representada:

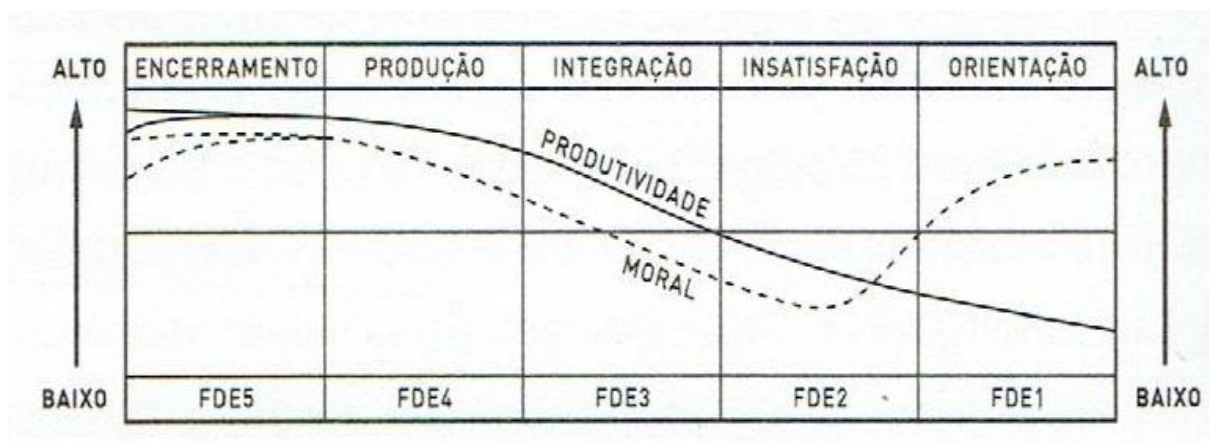


Figura 2 - O Modelo das Fases de Desenvolvimento de uma Equipa.

Fonte: Carew et al., (2012) citado por Blanchard (2012, pp. 166-173).

1.3.7. A equipa como espaço de aprendizagem

Esta era da globalização conduziu-nos a uma quebra de paradigma, no qual o foco se passou a centrar nas pessoas, sendo estas que constroem as organizações e que asseguram a eficácia do seu sistema organizativo. Nesta perspetiva, o principal objetivo da gestão estratégica daquilo a que se designa de Capital Intelectual é criar vantagem competitiva sustentável (Mações, 2017, pp. 15-17).

Poderá então concluir-se que a diferença entre as organizações que irão sobreviver e as que desaparecerão, reside na opção de investimento no desenvolvimento das pessoas, adaptando-se-lhes as metodologias e os processos que melhor contribuam para o alcançar dos objetivos definidos. Desta forma procede-se a uma correta implementação da gestão do conhecimento organizacional, naqueles que serão os processos de aprendizagem e desaprendizagem, tendo como objetivo primordial no âmbito do planeamento dos recursos humanos, identificar com antecedência aspetos críticos que influenciem, positiva ou negativamente, os recursos organizacionais tangíveis e/ou intangíveis (Mações, 2017, p. 18-20).

Para se atingir o sucesso, as organizações terão obrigatoriamente que se socorrer de um método de trabalho em equipa, designado pelos autores por RCP – Resolução Criativa de Problemas, que permite a transformação da criatividade individual em inovação útil para a equipa/organização, isto é, do conhecimento tácito em explícito) – (Sousa & Monteiro, 2017, pp. 19-23).

É igualmente um método que permite, em contexto de equipa, tomar decisões sobre problemas complexos, simplificando-os, à medida que pela análise sob diversos pontos de vista,

enriquece as soluções encontradas, pois tal qual o definem, “É um método dirigido á promoção da inovação através da valorização da experiência e do conhecimento dos membros das equipas, potenciados numa sinergia dirigida para um projeto da organização.”, merecedor de pesquisas e estudos por Min Basadur (1995) citado por Sousa e Monteiro (2017, p. 121), denominou este processo cíclico de oito fases de “*Simplex*” (encontrar o problema, analisar os factos, definir o problema, encontrar as soluções, tomar a decisão, planear a ação, planear a aceitação e implementar

Defendem os autores que a equipa deverá ser observada como uma micro organização e o conjunto dos seus membros um microuniverso com características específicas (Sousa & Monteiro, 2017, pp. 91-93).

Bell, Kozlowski e Blawath (2003), citados por Sousa e Monteiro (2017, p. 444), defendem que a aprendizagem da equipa é um fenómeno multinível (individual e de equipa), dinâmico (processo interativo e progressivo e não um resultado) e emergente (os resultados da aprendizagem em equipa podem manifestar-se sob diferentes formas ao longo dos tempos).

Sobre o tema da eficácia em contexto de equipa, nomeadamente quanto às suas competências e performance, os mesmos autores sintetizam em sete as principais categorias de funções de performance: (a) orientação, (b) distribuição de recursos, (c) planeamento, (d) resposta coordenada, (e) motivação, (f) monitorização dos sistemas e (g) acompanhamento dos processos.

Cannon-Bowers & Salas (1995) citado por Kozlowski & Bell (2003, p. 445) desenvolveram e avaliaram um conjunto de técnicas de aprendizagem desenhadas para melhorar a eficácia das equipas em contexto militar (Programa *TADMUS*), cujas estratégias enquadraram em (1) simulações de tarefas, (2) *role play* e modelagem de comportamentos, (3) exercícios de autocorreção em equipa, (4) treino em liderança, (5) treino de interação entre os membros da equipa e (6) treino das competências de equipa.

1.3.8. As equipas de elevado desempenho

Unidades específicas das Forças Armadas e das Forças de Segurança, não obstante de integradas em organizações mecanicistas e de estruturas rígidas, operam em cenários de enorme risco e imprevisibilidade, factos pelos quais requerem características organicistas de improviso e de desrespeito pela hierarquia, pelo que a necessidade de os líderes militares desenvolverem competências relacionais é idêntica às necessárias noutras organizações (Cunha, Rego & Rego, 2018. p. 69).

Como bom exemplo da gestão de equipes militares, dão como referência as inovações implementadas pelo general Chuikov, durante a II.^a Guerra Mundial na Batalha de Estalinegrado (1942-1943), enquanto ponto de viragem estratégica que culminou na derrota dos alemães pelos russos, das quais se poderá retirar as seguintes lições: dar capacidade de iniciativa e improvisação às equipes em contextos de elevada adversidade; a motivação cresce se cada membro da equipe for o seu próprio líder; elevada autonomia individual e de equipe, regida por normas, valores e regras aceites por todos; o exemplo dos líderes é fonte inspiradora e motivacional para os membros da equipe; o líder é mais um membro da equipe; a resiliência, e o vigor e a coesão são essenciais (Cunha, Rego & Rego, 2018: 71-74).

Outro bom exemplo para servir de paralelismo com as equipes organizacionais, são as equipes de operações especiais dos *Navy Seals* (integradas no ramo da Marinha dos EUA). Ex-membros afirmaram em entrevistas que uma das regras que seguem está associada à autoliderança vs. liderança partilhada, denominando-a de “subordinação dinâmica”, a qual rompe com os protocolos rigorosos e as hierarquias estáticas do meio castrense.

Neste sentido, Cohen (2006) considera que as equipes de elevado desempenho possuem como características: forte e coordenada interação, eficiência provém do trabalho de equipe e não do que é feito isoladamente, prazer em trabalharem juntos, responsabilidade pelos resultados conjunta (formal e informal), membros demonstram forte sentido de zelo e apoio mútuos, nível de confiança interpessoal alto e todos estão empenhados no sucesso individual e coletivo.

Paralelamente, deverá ter-se em consideração que estas equipes de elevado desempenho requerem: objetivos claros e do conhecimento de todos os membros, autonomia, objetivos definidos por etapas, padrões de excelência, retorno dos resultados, possuir os recursos necessários, recompensas pela *performance*, competição sã, compromisso de equipe, regras e penalizações, planos e táticas operacionais e medição dos resultados (Cohen, 2006).

Sobre a liderança distribuída/partilhada, os autores reafirmam que “... as boas equipes são coletivas repletos de líderes – e não grupos seguidistas atrás de um só líder”, sendo que este desiderato resulta quando todos os membros agem de acordo com a mesma cultura e contribuem simultaneamente para o mesmo objetivo, ou seja, sentem-se todos parte do sucesso. Esta distribuição de liderança surge como uma necessidade, sendo compatível com um estilo de liderança mais firme, como mecanismo para que não surja o caos (Cunha, Rego & Rego, 2018, pp. 239-241).

Cunha, Rego & Rego (2018) sugerem que a liderança deverá ser cada vez mais entendida como uma qualidade da equipa, especialmente relevante por envolver papéis ou funções que poderão ser exercidos pelos diferentes membros da equipa, como por exemplo na navegação, na engenharia, na integração social e a ligação entre os membros.

1.3.9. Liderança de Equipas – O Modelo de Morgeson, De Rue, & Karam (2010)

Na revisão exaustiva aos estudos efetuados sobre a temática liderança até então, Morgeson, et al. (2010) identificaram que praticamente toda a literatura se debruçava sobre a figura isolada do líder. Os autores consideram que esta perspetiva não é errada mas é incompleta, na medida em que desvanece por completo a responsabilidade das equipas e das estruturas organizacionais.

Desta forma, os mesmos autores dirigiram a sua investigação para uma tentativa de perceber os processos de funcionamento interno das equipas, identificando comportamentos que se enquadrassem com funções normalmente atribuídas ao exercício da liderança. O resultado foi a obtenção de 517 itens comportamentais, agrupados em 15 funções ligadas ao exercício da liderança. Estas 15 funções foram por sua vez, divididas em duas fases que constituem o ciclo de formação e desenvolvimento das equipas, ou seja, a fase de Transição (ou construção) e a fase de Ação (Teixeira, 2019).

De acordo com Morgeson et al. (2010), as duas fases cíclicas das equipas distinguem-se pelos processos de construção das equipas, definição da missão, estabelecimento de regras e divisão de tarefas, no que diz respeito à fase de Transição. Quanto à fase de Ação, esta compreende todos os processos que emergem do exercício de funções das equipas, em pleno funcionamento laboral.

As seguintes tabelas 2 e 3 ilustram e descrevem as 15 funções de liderança identificadas por Morgeson et al. (2010), divididas pelas fases de Transição e de Ação:

Tabela 2 - Dimensões da fase de Transição (TLQ)

Dimensões da Fase de Transição	Descrição
Construção da Equipe	Seleção de um conjunto de elementos cuja interação será propícia ao desempenho das suas tarefas e ao alcançar dos objetivos da equipa/organização.
Definir a missão	Comunicar as expectativas da organização e a missão da equipa alinhada com esse propósito.
Estabelecer objetivos	Definir internamente metas claras e objetivas.
Estruturar e planejar	Estruturação do plano de trabalho e distribuição de tarefas, de acordo com os objetivos da organização.
Dar formação e desenvolver a equipa	Promover a aprendizagem e desenvolvimento de novos conhecimentos.
Identificar e interpretar acontecimentos	Identificar e analisar eventos, promovendo a comunicação dessa análise entre os membros da equipa.
Fornecer feedback	Fornecer informação à equipa, acerca do seu desempenho.

Fonte: Teixeira, 2019, p. 9.

Tabela 3: Dimensões da fase de Ação (TLQ)

Dimensões da Fase de Ação	Descrição
Monitorização da Equipe	Acompanhamento e avaliação dos processos dinâmicos da equipa.
Gestão de fronteiras	Gestão do relacionamento entre a equipa e o contexto organizacional que a envolve.
Desafiar as equipas	Incentivar os membros a maximizarem a sua prestação e ultrapassar os objetivos definidos.
Desempenho de tarefas	Participar e intervir no trabalho das equipas.
Resolver problemas	Diagnosticar e resolver os problemas.
Fornecer recursos	Fornecer informação; material financeiro e recursos humanos.
Encorajar a autogestão	Incentivar os indivíduos a gerirem-se a si próprios e resolver problemas.
Dar suporte social	Dar importância a problemas interpessoais e ajudar a resolver.

Fonte: Teixeira, 2019, p. 9.

As duas fases (Transição e Ação) são repetidas ao longo do tempo de vida das equipas, sendo através destas fases que se reestruturam e se adaptam às suas necessidades.

Da definição destas duas fases e respetivas funções de liderança, Morgeson et al. (2010) utilizaram os itens que deram origem a cada uma destas funções para construção do que veio a ser o *Team Leadership Questionnaire* (TLQ), resultando em 7 funções para a fase de Transição e 8 funções para a fase de Ação.

Tal como os autores mencionam na sua investigação, são escassos os estudos que abordem o constructo LE, pelo que os autores apelam à utilização do instrumento com o objetivo de o testar e de desenvolver a temática Liderança de Equipas.

Na pesquisa para esta investigação, encontrámos dois estudos com aplicação do TLQ em Portugal. O primeiro desses estudos consiste numa dissertação de mestrado subordinada ao tema “funções de liderança nas PME portuguesas” desenvolvida por Campos (2011). O questionário TLQ foi traduzido para a língua portuguesa e foram utilizadas as 15 funções de liderança divididas pelas referidas fases de Transição e de Ação a 276 gestores de topos de PME's portuguesas, com o objetivo de identificar as funções de liderança de equipas que promovem a eficácia do trabalho em equipa. O instrumento foi validado com recurso a análise fatorial, o que resultou numa redução do número de itens de 83 (versão original de Morgeson, et al., 2010), para 37 itens. A análise fatorial resultou também numa redução de 15, para 7 funções de liderança, com 3 funções pertencentes à fase de Transição e as restantes 4 funções, pertencentes à fase de Ação.

Para Campos (2011), a principal razão da diminuição no número de funções de liderança, principalmente nas pertencentes à fase de Transição, prende-se com o facto de que os líderes das PME's em Portugal tendem a dar maior importância às funções pertencentes à fase de Ação. Para o segundo objetivo do estudo, a autora concluiu ainda que não existiram diferenças significativas entre as 7 funções resultantes da análise fatorial, com exceção da função – *Desempenhar as tarefas da equipa*, que varia consoante o número de trabalhadores das PME's.

O segundo estudo, elaborado por Teixeira (2019), conta com uma amostra internacional constituída por 80 negociadores de forças europeias pertencentes à rede de contraterrorismo ATLAS. Desta amostra, 27 negociadores portugueses eram militares da Guarda Nacional Republicana. Neste caso, o TLQ foi aplicado na sua versão original (inglês), tendo sido utilizada apenas a fase de Ação proposta por Morgeson et al. (2010), tendo em conta que os negociadores, não desenvolviam funções ligadas à construção das equipas de negociação.

O objetivo principal do estudo foi verificar se existia relação entre a Liderança de Equipes, os Estilos de Negociação e a Eficácia Negocial. Para Teixeira (2019) existe relação moderada e estatisticamente significativa entre os três constructos. O autor conclui ainda que nesta relação o Estilo de Negociação Integrativo, constitui-se como variável moderadora, na medida em que potencia a relação entre a Liderança de Equipes e a Eficácia Negocial.

No âmbito da presente investigação, optámos por utilizar apenas a fase de Ação proposta por Morgeson et al. (2010), uma vez que a grande maioria dos participantes do estudo, não desempenha funções ligadas à fase de Transição, como por exemplo a seleção e formação de novos elementos e o estabelecer de objetivos.

Neste estudo de Teixeira (2019) tanto a Liderança de Equipes como a Eficácia Negocial são constructos que se constituem como processos. No caso concreto da Liderança de Equipes, esta constitui um processo de exercício de funções ou comportamentos, ou seja, as diversas funções são desenvolvidas em simultâneo, pois são exercidas por todos os elementos da equipa.

De acordo com Marks et al. (2001) citado por Luís (2012, p. 23), a existência de processos simples, é determinante para a satisfação no trabalho das equipas.

Desta forma, com o objetivo de perceber quais as variáveis que contribuem para a construção do processo Liderança de Equipes, seleccionámos a Inteligência Emocional, tendo em conta a sua importância no contexto organizacional atual das EITOE.

Para Ferreira (2016), com “... o desenvolvimento da competência emocional o profissional será capaz de afrontar o antigo método de gestão limitado ao controle sobre as pessoas, com o uso do poder como o recurso essencial para extrair delas atitudes positivas, para delinear um novo modelo ao usufruir do conhecimento emocional como uma nova estratégia de liderança” (p.15).

Considerando o contexto operacional da EITOE, controlar emoções em situações de elevada perigosidade e a capacidade de autogestão são comportamentos ou funções de extrema importância, que de modo ideal devem ser características comuns nas EITOE e, não apenas em alguns dos seus militares.

1.4. Inteligência e a Inteligência Emocional

Muito embora não exista uma definição consensual de inteligência, podemos admitir que esta assenta em termos gerais, na aptidão e capacidade cognitiva.

Vários têm sido os autores que se debruçaram sobre o estudo da inteligência, afirmando que esta se refere à capacidade para o pensamento abstrato ou a capacidade para aquisição de

novas competências (Almeida, 1994). Outros autores defendem que a inteligência não é mais de que a capacidade de adaptação a situações novas e diferenciadas. Sempre existiu interesse na avaliação das características pessoais dos indivíduos, essencialmente no domínio da capacidade intelectual (Gleitman et al., 2007).

O clima social instalado nos finais do século XIX, proporcionou condições para o desenvolvimento, estudo e a pesquisa ao nível da capacidade cognitiva dos sujeitos.

Na sociedade hodierna, fruto do desenvolvimento industrial, social, político e cultural, surgiu a necessidade de se estratificar e selecionar pessoas, de acordo com as suas características pessoais - competências e atributos – com o objetivo de canalizar as pessoas adequadas, para determinada função ou área de negócio.

Neste sentido, investigadores da área da psicologia, esforçaram-se por desenvolver testes mentais que permitissem aceder medir e/ou quantificar as capacidades intelectuais dos indivíduos (Gleitman, et. al., 2007).

Simon e Binet (1916) foram pioneiros na abordagem científica aos estudos sobre a temática da inteligência, tendo desempenhado um papel decisivo na construção de um teste de inteligência para crianças, onde procurava identificar os alunos com maiores dificuldades intelectuais e facultar-lhes treino mental. Binet e Simon (1916) afirmavam que a inteligência se expressava em diversos domínios do funcionamento cognitivo, podendo ser medida e utilizada enquanto variável e vetor predictor. Binet foi também o responsável pelo desenvolvimento de outro aspeto da inteligência – o denominado Quociente de Inteligência (QI), admitindo que o QI se desenvolve na proporção do crescimento. Assim, indivíduos com mais informação estão aptos a obter melhores resultados nos testes de avaliação do QI (Gleitman et al., 2007).

Podemos afirmar que os testes de avaliação do QI constituem uma ferramenta crucial no diagnóstico, orientação e seleção de pessoas, com grande utilidade ao nível da Gestão de Recursos Humanos, contudo, não é possível afirmar que níveis de QI elevados se traduzam em indivíduos bem sucedidos em todas as situações, aptos a lidar com a realidade circundante, a possuir um bom senso comum, nem é garante de determinadas competências práticas essenciais na relação com as pessoas e com o mundo (Gleitman et al., 2007).

De acordo com Goleman, D. (1995), o QI concorre apenas em 20% para os fatores que determinam o sucesso, sendo que os restantes 80% são determinados por outras componentes. Neste sentido, importa realçar a importância do Quociente Emocional (QE), habitualmente conhecido como Inteligência Emocional (IE). A IE determina a nossa capacidade para aprender o autodomínio e permite perceber a forma como é controlado todo esse potencial. Muito embora

possam ser identificadas grandes diferenças entre QI e QE, estes não podem ser considerados opostos mas antes distintos, sendo que acaba por existir uma relação entre os dois quocientes. Assim, a IE permite, entre outras possibilidades, discriminar aqueles que possuem melhores competências de liderança, isto é, decifrar quem, dentre um grupo de pessoas muito inteligentes, será o líder mais hábil. (Goleman D, 1995).

Foi segundo Thorndike e Stein (1937) que historicamente nasce o conceito mais aproximado com aquilo que é a IE contemporânea, o conceito de Inteligência Social. Esta noção foi caracterizada como a aptidão para criar relações sociais de forma produtiva e favorável ao indivíduo, mas também a capacidade de lidar com sucesso em contextos sociais. (Thorndike e Stein (1937) citado por Ceitil, 2016, p.245).

Gardner (1983) surge com a denominação de Múltiplas Inteligências percutindo então a atual definição de IE. O mesmo autor defendia que todos temos vários tipos de inteligência, acrescentando à parte cognitiva várias inteligências, com destaque as inteligências interpessoal e intrapessoal.

Os autores Mayer e Salovey, (1990) definem a IE como um subproduto referencial da inteligência social de Thorndike (1937) concretamente no que concerne à aptidão na autorregulação de emoções e sentimentos. Segundo estes autores, a IE é a capacidade de canalizar o melhor das emoções e sentimentos e rentabilizando-os em melhores ações e pensamentos. (Mayer e Salovey, 1990).

Mas é com Goleman (1995), considerado um autor de referência na área da IE, que se destaca a relevância das competências emocionais ao nível organizacional. Este autor catapultou a IE no panorama dos estudos na área da psicologia, designadamente na psicologia organizacional, e vem afirmar que neste aspeto, muito embora trabalhem em conjunto, a IE (competências emocionais) se sobrepõe ao QI (competências intelectuais), uma vez que guia as decisões mais práticas, onde deve imperar o bom senso ou onde seja necessária a tomada de decisão. O segredo do sucesso será então determinar o correto equilíbrio entre ambos os quocientes (Goleman, 1995).

Atualmente, as competências de IE nas organizações, designadamente ao nível das equipas, são de enorme relevância, quer na seleção de pessoas, ao nível dos Recursos Humanos, quer nas exigências diárias de determinadas profissões, essencialmente no desempenho de funções que se assumem como indutoras de estados emocionais que requeiram elevado

autodomínio, autocontrolo e uma eficaz regulação emocional (Druskat & Wolff, 2001)¹⁷. Isto é particularmente importante na atividade policial, e em especial para as equipas de intervenção tática de operações especiais (EITOE) que atuam, por vezes, de forma reativa em situações de carácter imprevisível, onde não seja possível outra atuação que não a do uso da força, nomeadamente em situações de combate à criminalidade violenta e concertada e outras que extravasem as capacidades operacionais técnicas ou táticas das restantes unidades convencionais – resposta tática a Incidentes Tático Policiais (ITP) ou ainda na intervenção em ações de contraterrorismo (Lei n.º 53/2008 de 29 de agosto). A proporcionalidade na tomada de decisão e a gestão emocional no uso da força é uma prioridade na ação destas EITOE, que devem ter em permanente atenção que o uso da mesma não pode ultrapassar os limites estabelecidos na lei, cujos pilares fundamentais determinam o respeito pelos princípios da legalidade, da legitimidade e da proporcionalidade (Constituição da República Portuguesa, 2005).

1.4. A Inteligência Emocional- Evolução do constructo teórico e sua aplicabilidade nas EITOE

Podemos afirmar que as primeiras abordagens científicas preditores da IE, surgem com o biólogo britânico Charles Darwin. É através da sua análise, que são objeto de estudo conceitos como o da expressão das emoções tanto em seres humanos como em animais irracionais. Datava o ano de 1872 quando o pai da teoria da evolução das espécies analisava através das suas investigações patenteadas no seu livro *The Expression of the Emotions in Man and Animals*, que a manifestação e consequente comunicação dos estados emocionais é um atributo, relevante, quase inato e contíguo à sociologia. Contudo e apesar do pioneirismo no conceito-raiz de inteligência social desenvolvida pelos autores, primeiro Thorndike (1920) e mais tarde juntamente com Stein (Thorndike & Stein, 1937), o constructo Inteligência social é preterido, quase que desprezado pelos investigadores e o destaque é dado ao estudo da inteligência cognitiva *per se*. É somente com as inovações científicas na área das neurociências, já em finais dos anos de 80, que novos estudos emergem na área das emoções.

Gardner (1983) foi um dos precursores na área da IE com o seu estudo sobre as inteligências múltiplas e a sua independência entre si. Este autor revolucionou o paradigma do estudo na abordagem à inteligência restringida apenas à parte cognitiva geral. Sustentada na

¹⁷ Estes dois autores conceptualizaram um modelo de eficácia das equipas emocionalmente inteligentes.

sua teoria original, Gardner (1983), identificou sete tipos de inteligências, pressupondo a sua interdependência entre si, dividindo-as em: cinestésica; musical; espaço-visual; lógico-matemática; linguística e por último as inteligências inter e intrapessoal. A denominação de inteligências intra e interpessoal deram o mote para outros investigadores mais tarde, sedimentarem a própria conceptualização da IE. Depois do papel vital decorrente da investigação científica de Gardner (1983), é arrogada através de um artigo científico dos autores Salovey e Mayer (1990) a denominação expressa e categórica de IE. Foi à luz deste artigo histórico, que pela primeira vez e de forma inovadora, se abordaram os objetivos racional e emocional atribuindo-lhes a mesma relevância, designadamente a capacidade individual de raciocinar, monitorizar e gerir as experiências emocionais. Segundo os autores, indivíduos emocionalmente inteligentes, têm mais rentabilidade na sua vida profissional, social, afetiva e estão mais aptos ao sucesso.

Contudo, e apesar do pioneirismo revolucionário desta abordagem, a mesma não tinha uma base empírica forte, o que fez com que os autores reformulassem a sua conceptualização de IE limitando o estudo da IE à aptidão mental que torna as emoções inteligentes.

Considerando que as Operações Especiais constituem a elite tática da Guarda Nacional Republicana, importa que a sua atuação esteja bem enquadrada legalmente, mas também que as suas atividades e ações, muito embora por vezes de cariz inopinado ou encerrando ações encobertas, estejam previamente definidas e enquadradas, no sentido de se estabelecer uma linha de orientação, assente numa missão e que vise a partilha de valores comuns entre os seus elementos.

O desafio contemporâneo dos profissionais ligados aos recursos humanos de uma organização, seja ela de cariz militar ou civil, parte fundamentalmente na criação de condições materiais e logísticas, mas também no incrementar permanente de novos estímulos tanto cognitivos, emocionais e relacionais.

A IE favorece uma maior interação social fomentando de forma mais profícua as relações sociais. Permite também de uma forma mais assertiva, a aptidão de se regular as próprias emoções. Ainda que determinado ambiente contextual ou circunstância, imponham desafios à partida a um maior número de competências cognitivas, a IE pode contribuir para o melhorar significativamente o desempenho os indivíduos, auxiliando também as tarefas desempenhadas dentro das próprias equipas.

É então primordial a gestão das emoções entre os elementos das EITOE, tanto membros da própria equipa como as equipas entre si no seio da organização. Como processo crítico, a

regulação da vida emocional da equipa faz-se a três níveis: individual, equipa e organizacional (interno e externo). A gestão do equilíbrio emocional e a forma como interagem os membros da equipa, relaciona-se com a IE dos membros, o que leva os autores a questionar de que forma podem os membros e a equipa promover a IE da mesma. (Cunha, Rego & Rego, 2018).

1.4.1. Modelo de Inteligência Emocional Bar-On

Este Psicólogo israelita, definiu a IE como sendo o conjunto de capacidades que não pertencem ao foro cognitivo, que influenciam a capacidade de lidar de forma eficaz com as pressões e imposições advindas de determinado ambiente. (Bar-On, 1997).

Este modelo não foi tido como consensual em toda a comunidade científica, designadamente pela sua subjetividade empírica e teórica muito conotadas aos traços de personalidade individuais.

A definição em si abre todo um espectro de novas particularidades sendo sempre passíveis de serem subjetivas à análise da inteligência e/ou das emoções. O mote do modelo de Bar-On (1997) prendia-se essencialmente com fatores que contribuem para o sucesso na vida profissional, pessoal, social e privada. O modelo apresentado pelo autor divide-se em cinco áreas de competências chave:

- competências intrapessoais;
- competências interpessoais;
- adaptabilidade;
- gestão de stress;
- humor geral.

Este modelo desenvolvido pelo autor foi elaborado no intuito de obter uma resposta à interrogação: porque é que determinados indivíduos têm uma maior aptidão para ser bem-sucedidos na vida do que outros. O autor estratificou os cinco blocos de competências da IE, fazendo uma divisão entre as competências sociais e emocionais, que no seu entender representavam melhor a sua ideia modelo.

Segundo o autor, as cinco dimensões são compostas por um número de competências e capacidades que se correlacionam entre si. As dimensões e a sua respetiva ramificação são as elencadas no modelo criado pelo autor e doravante explicadas na tabela seguinte:

Tabela 4 - Modelo das cinco dimensões da IE segundo Bar-On (1997):

Intrapessoais	Autoconsciência emocional Assertividade Autoestima Autorrealização Independência
Interpessoais	Relações interpessoais Responsabilidade social Empatia
Adaptação	Resolução de Problemas Realismo Flexibilidade
Gestão do stress	Tolerância ao stress Controlo da Impulsividade
Humor geral	Felicidade Otimismo

Fonte: Elaboração própria.

1.4.2. Modelo de Inteligência Emocional de Mayer e Salovey (1997)

Segundo estes autores, a IE é designada como sendo a aptidão individual, na percepção e expressão das emoções, no seu uso e sua compreensão, gerindo-as no sentido de um crescimento pessoal. (Mayer & Salovey, 1990).

No entender de Mayer e Salovey, a IE é essencialmente a aptidão que um indivíduo tem na sua própria avaliação, na sua autopercepção e expressão das próprias emoções, todavia da forma o menos subjetiva possível. A cognição, segundo estes autores, é influenciada, até mesmo facilitada, pela aptidão no acesso e germinação das próprias emoções. A compreensão e utilização da informação e saber emocional, são também predicados da IE. A menção ao crescimento pessoal, paralelamente ao crescimento emocional, intelectual, criando uma boa socialização interpessoal, é fruto da capacidade de regular e gerir as emoções.

Mayer e Salovey (1997) apresentam então um modelo de IE onde se agrupam um conjunto de aptidões dispostas de modo gradual e progressivo na sua complexidade. Este modelo subdivide-se em quatro blocos diretamente relacionados. Considerando, em cada um destes blocos, uma dependência gradual e cumulativa. Estas capacidades de percepção,

facilitação, compreensão e regulação emocional, sucedem-se hierarquicamente e de forma crescente em analogia ao estilo dependente e piramidal de Maslow (1954)¹⁸.

A seguinte tabela 5, descreve o modelo de Goleman (1995):

Tabela 5 - Modelo de Inteligência emocional de Goleman (1995)

Percepção, avaliação e expressão da emoção
<ul style="list-style-type: none">• Capacidade na identificação da emoção em estados físicos e psicológicos;• Capacidade para a identificação das emoções nos outros;• Aptidão na expressão das emoções e suas as necessidades relacionadas, de forma exata;• Aptidão no escrutínio das emoções precisas e imprecisas, honestas ou desonestas.
Facilitação emocional do pensamento
<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de redirecionar e priorizar o pensamento baseado nas emoções associadas a objetos, eventos e outra pessoa;• Aptidão para desencadear ou gerar emoções intensas para facilitar julgamentos e memórias dos eventos;• Aptidão para gerir as mudanças de humor permitindo a construção de pontos de vista múltiplos e perspectivas produzidas;• Aptidão na rentabilização dos estados emocionais, de forma a resolver problemas, incentivando a criatividade.
Compreensão e análise das emoções/ Conhecimento emocional
<ul style="list-style-type: none">• Aptidão na compreensão das emoções e sua e relação entre as mesmas;• Capacidade na percepção das causas e consequências das emoções;• Aptidão na interpretação das emoções complexas, tais como estados emocionais dicotômicos e antinômicos;• Aptidão na compreensão e previsão das mudanças entre as emoções de forma saudável.
Regulação das emoções
<ul style="list-style-type: none">• Capacidade para uma abertura às emoções negativas e positivas;• Capacidade para refletir e monitorizar as emoções, determinando a sua utilidade de informação;• Aptidão para refletir e dominar a informação emocional, reconhecendo a sua influência;• Capacidade para gerar emoções tanto em si próprio como nos outros.

Fonte: Mayer e Salovey (1997) citado por Ceitil (2016) p. 50.

¹⁸ Segundo Maslow (1954), o desejo de satisfazer a necessidade de um próximo estágio só acontece quando o desejo do nível anterior estiver colmatado, inculindo a motivação para as necessidades de forma gradual.

Foi com Goleman (1995), (apelidado de forma algo exagerada pelos média como o pai da IE) o grande boom deste conceito, ao nível da cultura geo-organizacional.

Este autor teve o engenho e a arte de seduzir primeiramente os média, depois os gestores e posteriormente ter caído em graça também no seio da população em geral, catapultando dessa forma o constructo IE à escala planetária. Foi através do seu livro, o *best-seller* “Inteligência Emocional”, que se tornou num marco inalienável na popularidade do conceito IE, ao nível da gestão das organizações. Muitos dos académicos acusam Goleman da falta de cientificidade e algum empirismo na sua abordagem. Todavia, foi através da popularização do conceito IE que vários investigadores foram aliciados para esta área da psicologia. Por outro lado, a parte mais perniciosa de toda esta empolgação criada por Goleman, foi a criação de enormes expectativas, muito sustentadas pelo próprio empirismo do autor.

No primeiro modelo de Golman (1995), a IE comporta cinco blocos que a caracterizam, que apresentamos na tabela 6 seguidamente representada:

Tabela 6 - Cinco blocos de características da Inteligência Emocional.

Reconhecer as Próprias emoções	<ul style="list-style-type: none">• Reconhecer e controlar as próprias emoções em cada momento
Gestão emocional	<ul style="list-style-type: none">• Gerir as emoções de forma adequada• Domínio das emoções negativas
Automotivação	<ul style="list-style-type: none">• Canalizar as emoções num sentido produtivo• Controlar a impulsividade• Capacidade de adiar a recompensa
Reconhecer emoções nos outros	<ul style="list-style-type: none">• Possuir e promover a empatia• Compreender as necessidades
Gestão dos relacionamentos interpessoais	<ul style="list-style-type: none">• Aptidão na gestão das emoções dos outros• Capacidade de interação de forma construtiva

Fonte: Goleman (1995) citado por Ceitil (2016) p. 255.

Depois da expansão súbita da IE no *main stream* mediático, resultante do livro de Goleman (1995) e consequente modelo, o jornalista e psicólogo norte americano orientou o seu foco nas organizações com o seu novo livro: *Trabalhar com Inteligência Emocional* (1998). Nesta sua nova obra, o autor modificou o seu anterior modelo de 1995, apresentando um novo protótipo virado para as organizações. A par do seu livro e decorrente do mesmo, o autor imbuído na corrente gerada pela sua popularidade, publicou ainda um artigo na célebre revista norte americana *Harvard Business Review*. Este artigo fez soar os alarmes da administração organizacional sob o seu título *What makes a leader?* (Goleman,1998).

Segundo o autor e complementando o anterior modelo, a IE influencia direta e ativamente o desempenho laboral, como também tem um papel determinante no êxito ao nível pessoal. Goleman (1998) assevera que em cerca de 90% dos desempenhos médio e elevado dos indivíduos colocados em cargos de decisão, a sua liderança se deve às características da inteligência emocional e não da inteligência cognitiva *per se*.

Neste segundo modelo, Goleman (1998) conjectura a presença de cinco blocos de competências da IE ilustrados na seguinte tabela 7:

Tabela 7 - Cinco blocos de competências de Inteligência Emocional.

Autoconsciência	Autoconsciência emocional Autoavaliação exata Autoconfiança
Autoregulação	Autocontrolo Integridade Capacidade de adaptação Inovação Consciência emocional
Automotivação	Orientação para a realização Empenho Iniciativa Otimismo
Empatia	Compreensão dos outros Orientação para a tarefa Gerir a adversidade Consciência política
Competências sociais	Influência Comunicação Gestão de conflitos Liderança Catalisador de mudança Construtor de uma rede de relações colaboração e cooperação Capacidade para trabalhar em equipa

Fonte: Goleman (1998) citado por Ceitil (2016) p. 256.

1.5. A gestão das emoções nas equipas

Nas equipas é natural e admissível que a qualquer momento possam ocorrer conflitos (do tipo funcional ou disfuncional) por divergência de opinião. Resulta que o conflito funcional pode ter uma influência positiva no desempenho da equipa, na medida em que estimula a criatividade, enriquece a solução que melhor satisfaz os interesses da equipa e motiva os seus membros sendo aqui que prevalecem as capacidades de gestão dos líderes e membros das equipas quanto à gestão do conflito (visão tradicional, visão comportamental e abordagem contemporânea ou interaccionista), à negociação (estilo cooperação ou de resolução de

problemas, estilo acomodação, estilo confrontação ou de domínio, estilo evitação e estilo compromisso), abordadas numa dimensão de assertividade ou de solidariedade, e à resolução do conflito (negociação distributiva ou criativa seguindo uma estratégia *win-win*, *win-lose* e *lose-lose* (Mações, 2017: 86-94).

Nas equipas autogeridas não é expectável que os casos de conflito sejam remetidos ao gestor/líder para resolução, cabendo-lhes encontrar mecanismos que lhes permitam terminar com o conflito e manter o foco nas tarefas quotidianas (Maimon, 2017). É primordial a gestão das emoções entre os membros da equipa e as equipas entre si no seio da organização. Como processo crítico, a regulação da vida emocional da equipa faz-se a três níveis: individual, equipa e organizacional (interno e externo). A gestão do equilíbrio emocional e a forma como interagem os membros da equipa relaciona-se com a inteligência emocional (IE) dos membros, o que leva os autores a questionar de que forma podem os membros e a equipa promover a IE da mesma.

A seguinte figura 3 ilustra como podem os indivíduos e a equipa, promover a inteligência emocional:

Cada indivíduo (líder incluído)	A equipa
<ul style="list-style-type: none">• Conheça os outros.• Preocupe-se com eles.• Se o outro adotar conduta indesejável, pergunte e escute.• Partilhe sentimentos e esteja disponível para compreender os dos outros.• Pergunte às pessoas mais caladas o que pensam.• Desconfie de decisões muito rápidas.• Ajude os outros e agradeça a ajuda.• Valorize as contribuições dos outros.• Respeite as diferenças e as idiossincrasias de cada um.	<ul style="list-style-type: none">• Encontrar tempo para que a equipa avalie a sua eficácia.• Refletir sobre os processos de funcionamento da própria equipa.• Indagar os “clientes” da equipa sobre o desempenho da mesma.• Encontrar tempo para discutir assuntos difíceis.• Criar condições de divertimento para libertar o stresse e a tensão.• Aceitar as emoções das pessoas.• Reconhecer e discutir o estado de espírito da equipa.• Elogiar a equipa.• Antecipar problemas e atuar antes que surjam.• Focar a solução de problemas, não a culpabilização.• Instituir a figura do advogado do diabo (ou permitir que diferentes pessoas assumam esse papel).• Definir regras e normas, e ser assertivo com quem as viola.

Figura 3 - Capacidade dos indivíduos e da equipa, para promover a IE

Fonte: Cunha, Rego & Rego, 2018.

A autora refere ainda que a resolução dos conflitos neste tipo de equipes passa por três mecanismos. O primeiro consiste na abertura e encorajamento ao conflito produtivo (funcional), como oportunidade de crescimento e fortalecimento das relações de trabalho entre os membros da equipe, criando-se uma cultura organizacional que promova uma comunicação aberta. Um segundo, associado à distribuição da responsabilidade sobre os resultados obtidos, onde todos perdem ou ganham, sem perder tempo na procura do responsável mas nas causas que provocaram o resultado e por fim, quantificar o impacto do problema para a organização, traz na opinião da autora, o benefício de encorajar conversas produtivas, criar alinhamento sobre a gravidade do assunto e desbloquear soluções criativas (Maimon, 2017).

A figura 4, representa as quatro zonas emocionais, nas quais as equipes se podem inserir:



Figura 4 - Equipes em quatro zonas emocionais possíveis.

Fonte: Cunha, Rego & Rego, 2018.

Fierro-Evans (2008), considera também que as inovações dependem da habilidade em resolver problemas, capacidade esta que depende das pessoas em posições de liderança.

Capítulo 2

Método

Este capítulo tem como objetivo detalhar as fases através das quais se conduziu a investigação, tais como o procedimento para obtenção de autorização para efetuar o estudo, o modo como se procedeu à recolha dos dados, os instrumentos utilizados para esse efeito, a elaboração da estatística descritiva e a inferência estatística. Estas constituem as fases que permitem à investigação, através da discussão dos resultados obtidos, chegar a uma conclusão, devendo esta última dar resposta à Questão central, às Questões Derivadas e abrir campo para investigações futuras.

2.1. Participantes

A amostra utilizada nesta investigação é constituída por 65 participantes, todos eles militares pertencentes ao Grupo de Intervenção de Operações Especiais (GIOE) da Unidade de Intervenção da GNR.

A seguinte tabela 8, representa o número de participantes no estudo, divididos pelas funções que os mesmos exercem dentro GIOE:

Tabela 8 - Participantes no estudo.

Função	Frequência	Percentagem (%)
Elemento de Intervenção Tática	38	58,5
Aberturas	10	15,4
CEMAT	6	9,2
Sniper	6	9,2
Negociação	5	7,7
Total	65	100,0

Fonte: Elaboração própria.

Como podemos verificar, a grande maioria dos participantes executa funções nas Equipas de Intervenção Tática. Esta é a função basilar no GIOE, ou seja, é aquela para a qual todos os militares que ingressam no GIOE são formados. Depois de possuírem a formação base,

os militares podem então fazer formações de especialização, em áreas que se interligam, ou são derivadas da intervenção tática, tais como as Aberturas, CEMAT, Sniper e Negociação.

2.2. Instrumentos

Para a recolha de dados, foram utilizados os instrumentos representantes dos modelos teóricos aplicados nesta investigação, juntamente com o questionário sociodemográfico que se constituiu pelas seguintes variáveis: Género; Habilitações literárias; Idade; Classe/Categoria; Função e Tempo de serviço no GIOE.

Os modelos teóricos sugerem as seguintes escalas de medição:

- *Team Leadership Questionnaire* (TLQ) – Fase de Ação;
- *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* - (WLEIS).

2.2.1. Team Leadership Questionnaire (TLQ)

Constituído por 82 itens, o *Team Leadership Questionnaire* contempla 15 funções comportamentais de liderança, medidos por numa Escala de Likert de cinco pontos com variação de 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo totalmente.

Tendo em conta que a grande maioria dos participantes envolvidos no estudo, não desempenha funções ligadas à fase de Transição proposta por Morgeson et al. (2010), utilizámos apenas os 41 itens referentes às dimensões pertencentes à fase de Ação, por serem comportamentos de liderança comuns a todos os participantes no exercício da sua missão.

Dos estudos aplicados em Portugal nos quais tivessem sido aplicados este instrumento, apenas se verificou no estudo de Campos (2011), que se propôs à aplicação das funções de liderança propostas por Morgeson et al. (2010), às PME's portuguesas. Deste modo, pela pouca utilização desta escala na população portuguesa, foi elaborada análise fatorial, que de acordo com Carvalho, F., (2013), tem o objetivo de validar o constructo através do agrupamento de fatores, explica a correlação entre um conjunto de variáveis e preferencialmente resulta em menor número quando em comparação com a versão original.

Carvalho, F., (2013) sugere que o procedimento fatorial deve ser feito apenas quando o número de participantes seja 20 vezes maior do que o número de variáveis em estudo, pelo que para as 8 variáveis do TLQ – fase de Ação, a amostra exigida seria de pelo menos 160 participantes.

Outros autores como Hair, Black, Babin, & Anderson (2010) consideram que a análise fatorial não deve ser utilizada em amostras inferiores a 50 participantes. Tendo em conta a perspetiva destes últimos autores, para a amostra de 65 participantes obtida para esta investigação é aplicável a análise fatorial.

No entanto e considerando que uma amostra com 65 participantes corresponde a menos de metade do proposto por Carvalho, F., (2013), procedemos ao Teste Kaiser-Meyer-Olkinque (KMO), que tem como objetivo aferir se o procedimento fatorial para uma determinada escala, é ou não indicado, tendo em conta o tamanho da amostra. Os resultados do teste variam num intervalo de 0 a 1, sendo que resultados mais perto de 1, representam maior adequação ao procedimento fatorial, em oposição a valores $<0,5$ que representam a inadequação do mesmo (Carvalho F. , 2013).

A tabela 9, demonstra o resultado obtido pelo teste $KMO = 0,767$, sendo que este valor, indica que a análise fatorial é um procedimento adequado, considerando a amostra em análise.

Tabela 9 - Teste de KMO e Bartlett.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,767
Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria.

Para a execução da análise fatorial, foram considerados os pesos fatoriais superiores a 0,50. A seguinte tabela 4 demonstra os resultados obtidos pela análise fatorial:

Tabela 10 - Análise fatorial – TLQ

	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	,800									
20.	,765									
21.	,728									
16.	,726									
33.	,719									
25.	,702									
34.	,696									
17.	,671									
18.	,600									
23.	,571									
22.	,565									
27.										
24.										
15.										
5.		,747								
4.		,704								
2.		,696								
3.		,671								
1.		,583								
39.			,790							
38.			,730							
40.			,652							
37.				,714						
29.				,664						
26.				,642						
36.				,632						
10.					,764					
13.					,682					
9.					,563					
31.						,729				
30.						,644				
32.						,614				
6.							,806			
28.							,650			
7.										
35.								,809		
41.								,550		
12.									,796	
8.										,579
14.										,546
11.										

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 34 iterações.

Fonte: Elaboração própria.

A tabela anterior seguiu o método de rotação *varimax* com normalização Kaiser, tendo sido obtidos as seguintes dimensões (fatores) com os respectivos itens e percentagem de explicação da variância total referente à variável Liderança de Equipas:

Dimensão 1: Esta dimensão explica 38,9% da variância relativa ao constructo Liderança de Equipas e agrupou os seguintes itens na coluna fator 1:

- 16. Todos os membros trabalham em prol do sucesso da sua equipa;*
- 17. Todos os membros dedicam máximo esforço por forma a que equipa alcance os seus objetivos;*
- 18. O chefe de equipa, presta auxílio aos restantes membros da equipa;*
- 19. Todos os membros trabalham entre si, no sentido de alcançar o melhor funcionamento.*
- 20. Todos os membros intervêm sobre os restantes elementos da equipa, por forma a alcançar os objetivos comuns;*
- 21. Todos os membros implementam ou ajudam a implementar soluções para os problemas;*
- 22. A equipa procura múltiplas perspetivas quando procura solucionar dificuldades durante uma missão;*
- 23. Todos os membros da equipa participam na criação de soluções para um problema em causa;*
- 25. Os membros da equipa, ajudam-se entre si, a desenvolver soluções e modalidades de ação;*
- 33. Os membros da equipa, apoiam-se entre si nos processos internos de decisão;*
- 35. A equipa é responsável pelo seu funcionamento interno.*

Considerando a exigência do contexto operacional no qual as EITOE são empenhadas e, tendo por base o enquadramento das funções propostas por Morgeson et al. (2010), denominamos esta dimensão por – **Compromisso com a missão**.

Dimensão 2: Esta dimensão explica 6,79% da variância relativa ao constructo Liderança de Equipas e agrupou os seguintes itens na coluna fator 2.

Neste segundo fator foram agrupados os seguintes itens:

- 1. Analisa todo o ambiente externo que possa afetar o seu funcionamento;*
- 2. Monitoriza a sua performance e a de cada um dos seus elementos;*

- 3. Mantém-se informada acerca daquilo que as outras valências estão a fazer;*
- 4. Solicita informação relevante para todos os seus elementos.*
- 5. Tem capacidade de interpretar possíveis falhas ou resultados indesejáveis*

Na atuação das forças de segurança, as informações assumem um valor determinante, em que a partilha é essencial para que todo o contexto operacional funcione da melhor forma possível. Por este motivo, denominámos este fator por – **Recolha e Partilha de Informação**.

Dimensão 3: Nesta dimensão a percentagem de variância explicada é de 5,7%.

Para esta dimensão foram agrupados os seguintes itens no fator 3:

- 38. Os membros da equipa, interagem entre si demonstrando respeito e preocupação pelo outro;*
- 39. Os membros da equipa, abdicam de interesses próprios em função do bem-estar da equipa;*
- 40. Os membros da equipa, demonstram prazer em trabalhar com a sua equipa.*

Tendo em conta o enquadramento dos itens agrupados neste fator, denominámos esta dimensão por – **Espírito de Equipa**.

Dimensão 4: Nesta dimensão a variância explicada é de 5,32%.

Foram agrupados os seguintes itens:

- 26. Para o seu funcionamento, a equipa é responsável pela gestão de todos os meios (humanos, equipamentos e materiais);*
- 29. A equipa assegura-se que os equipamentos e recursos que necessita, estão sempre disponíveis;*
- 36. A equipa promove a superação dos elementos que a constituem;*
- 37. A equipa procura dar resposta às necessidades e preocupações dos seus membros.*

Os itens agrupados neste fator, remetem para gestão dos recursos em função da resposta às suas necessidades, sendo a gestão de recursos, uma dimensão já prevista por Morgeson et al., (2010). Por este motivo, denominámos esta dimensão por – **Gestão de Recursos**.

Dimensão 5: Nesta dimensão a variância explicada é de 4,51%.

Esta dimensão é composta pelos seguintes itens agrupados no fator 5:

9. O chefe de equipa, defende os membros da sua equipa perante toda estrutura envolvida no cenário de operações;

10. O chefe de equipa, ajuda a resolver as dificuldades de interação com outras valências, que possam ocorrer no cenário de operações;

13. Desafiam o status quo (adaptam-se de modo flexível e criativo às circunstâncias).

Também a forma como a equipa gere as suas interações com outras e a sua capacidade de flexibilidade e adaptação, são comportamentos previstos no modelo de Morgeson et al., (2010) na dimensão – **Autogestão**.

Dimensão 6: Aqui a variância explicada obtém o resultado de 3,81%

O fator 6 agrupou os seguintes itens:

30. A equipa recorre frequentemente a formação especializada;

31. A equipa é responsável pela utilização de métodos e procedimentos que conduzam a resolução de uma situação de crise;

32. A equipa estabelece entre si, como são tomadas as decisões e quem desempenha determinadas tarefas.

Considerando as dimensões originais do TLQ e considerando que os elementos das EITOE são os recursos mais valiosos do GIOE na área de intervenção tática, denominámos este fator por – **Gestão dos Limites da Equipa**.

Segundo Hair, Black, Babin, & Anderson (2010) citado por Teixeira (2019) “cada constructo ou fator, deve conter pelo menos três itens, preferencialmente quatro, em virtude de dar maior consistência ao constructo e permitir a interpretação teórica do mesmo” (p.42).

Tal como anteriormente mencionada a perspetiva de Carvalho, F., (2013), a análise fatorial preferencialmente resulta numa redução do número de dimensões do constructo em estudo, tendo em conta a versão original do modelo teórico. Do resultado da análise fatorial podemos verificar que tomando por base os fatores que agrupam pelo menos 3 itens da escala, resultam 6 dimensões seguidas, ficando eliminados o 7, 8, 9 e 10 fator por não terem pelo menos 3 itens na sua composição. As 6 dimensões obtidas, resultam no valor de 65% da variância total explicada sobre a variável LE.

Do resultado obtido pela análise fatorial, foi elaborado o cálculo do índice de consistência interna α – *alfa* de *Chronbach* considerando os 29 itens englobados nas 6 dimensões resultantes, tendo sido obtido o valor de $\alpha = 0,94$, que é considerado pela

generalidade da literatura, como sendo um valor de fiabilidade elevada ou de investigação aplicada (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

A tabela 11 demonstra os índices de consistência interna para cada uma das dimensões, considerando a eliminação de cada um dos itens que as constituem:

Tabela 11 - Índice de consistência interna – Liderança de Equipas.

Dimensões	Itens	<i>Alfa</i> de Cronbach / Fator	<i>Alfa</i> de Cronbach se item eliminado
Compromisso com a missão (CPM)	16	0,92	0,91
	17		0,91
	18		0,91
	19		0,90
	20		0,90
	21		0,90
	22		0,91
	23		0,91
	25		0,90
	33		0,91
	35		0,95
Recolha e Partilha de Informação (RPI)	1	0,79	0,77
	2		0,77
	3		0,74
	4		0,74
	5		0,76
Espírito de Equipa (EE)	38	0,81	0,74
	39		0,75
	40		0,75
Gestão de Recursos (GR)	26	0,85	0,83
	29		0,85
	36		0,79
	37		0,76
Autogestão (AG)	9	0,74	0,72
	10		0,48
	13		0,74
Gestão dos Limites da Equipa (GLE)	30	0,70	0,62
	31		0,53
	32		0,66

Fonte: Elaboração própria.

2.2.2. Wong Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)

Como instrumento de medida do constructo Inteligência Emocional, foi utilizada a *Wong Law Emotional Intelligence Scale*, na sua versão adaptada ao contexto português (WLEIS-P), por Rodrigues et al. (2011) tendo por base as quatro dimensões identificadas pela revisão de literatura desenvolvida por Davies et al. (1998).

A WLEIS é um instrumento constituído por 16 itens de autorresposta, que se dividem em quatro dimensões sendo cada uma composta por quatro itens, estando estes itens organizados numa Escala de Likert de cinco pontos, sendo 1 - Discordo Fortemente e 5 - Concordo Fortemente. A adaptação ao contexto português realizada por Rodrigues et al. (2011) foi exercida através da aplicação da WLEIS traduzida para a língua portuguesa a 172 engenheiros pertencentes a uma empresa do ramo das tecnologias da informação. A escala foi aplicada via online e durante o horário de trabalho. Os resultados alcançados por análise fatorial confirmaram as seguintes quatro dimensões propostas por Davies et al. (1998):

- Avaliação e expressão das próprias emoções - Esta dimensão concerne à aptidão individual para entender as próprias emoções e expressar as mesmas de forma natural e autêntica.
- Avaliação e reconhecimento das emoções nos outros - Esta componente respeita à aptidão do indivíduo para perceber e compreender as emoções das pessoas da sua envolvente. Este processo permite que os indivíduos desenvolvam uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros e sejam capazes de prever de forma mais eficaz a sua ocorrência.
- Regulação das emoções do próprio – Esta dimensão prende-se, em particular, com a capacidade de regular as emoções do próprio, possibilitando o controlo emocional e uma rápida transição de estados emocionais de valência negativa para estados afetivos positivos.
- Utilização das emoções para facilitar o desempenho – Por fim, esta dimensão relaciona-se com a capacidade da pessoa para direccionar as suas emoções no sentido de facilitar o seu desempenho nas atividades nas quais a mesma se encontra envolvida.

As principais razões que conduziram à escolha deste instrumento prendem-se com a capacidade da escala para medir o constructo da IE e de cada uma das suas dimensões, na perspetiva relacionada com próprio, como também na sua perspetiva acerca dos outros. Outro

fator importante na escolha do instrumento foi o de manter o constructo IE alinhado com o contexto de equipa, estando este já subjacente no constructo LE. No estudo desenvolvido por Kim et al. (2009), recorrendo a uma amostra de 196 trabalhadores (rececionistas e empregados de mesa) de quatro unidades hoteleiras, os autores verificaram a existência de associação entre as dimensões previstas pela WLEIS e o desenvolvimento de comportamentos proactivos, tais como a procura de feedback e o desenvolvimento da relação com o supervisor. Os resultados demonstraram ainda que estes comportamentos proativos são mediadores da relação entre a IE e desempenho profissional, principalmente em funções que gozam de maior autonomia (Rodrigues et al., 2011, p. 196).

No que diz respeito ao coeficiente de consistência interna (*alpha* de Cronbach), a validação da WLEIS-P obteve o valor de .82 para a escala global. A dimensão Avaliação das Próprias Emoções obteve o valor de .84, a dimensão Avaliação das Emoções dos Outros obteve .80, a dimensão Uso das Emoções obteve .73, e a dimensão Regulação das Emoções .89. Os resultados obtidos indicam uma adequada consistência interna das dimensões desta medida (Nunnally, 1978 citado por Rodrigues et al. 2011, p. 200-201).

O cálculo de consistência interna permite verificar a fiabilidade do mesmo (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Deste modo, procedemos à verificação do índice de consistência interna tendo em conta a amostra utilizada nesta investigação. O índice de consistência interna obtido, considerando todos os itens do instrumento foi de .89. Para a dimensão Avaliação das próprias emoções, obteve-se $\alpha = .85$, $\alpha = .81$ para a dimensão Avaliação das Emoções dos Outros, $\alpha = .79$ para a dimensão Uso das Emoções e por fim $\alpha = .89$ para a dimensão Regulação das Emoções. Os resultados demonstram uma forte semelhança com os obtidos no contexto de validação da WLEIS para a população portuguesa.

2.6. Procedimento

Tendo em conta que todos os participantes deste estudo, pertencentes ao Grupo de Intervenção de Operações Especiais, foi elaborado pedido de autorização para realizar o estudo ao Comando de Doutrina e Formação (CDF) da Guarda Nacional Republicana. Com base na análise do projeto da investigação e das escalas a aplicar, o pedido de autorização recebeu despacho favorável.

As escalas foram aplicadas com recurso à ferramenta Google *forms*, através da qual foi construído o questionário, englobando as questões sociodemográficas e as respetivas escalas dos constructos LE e IE.

Para recolha dos dados, foi enviado a todos os participantes um *e-mail* com o link de acesso ao preenchimento do questionário. Recolhidos os dados, os mesmos foram transformados em dados estatísticos, através do *software Microsoft Excel* e do *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* Versão 25, para Windows.

2.7. Desenho da investigação

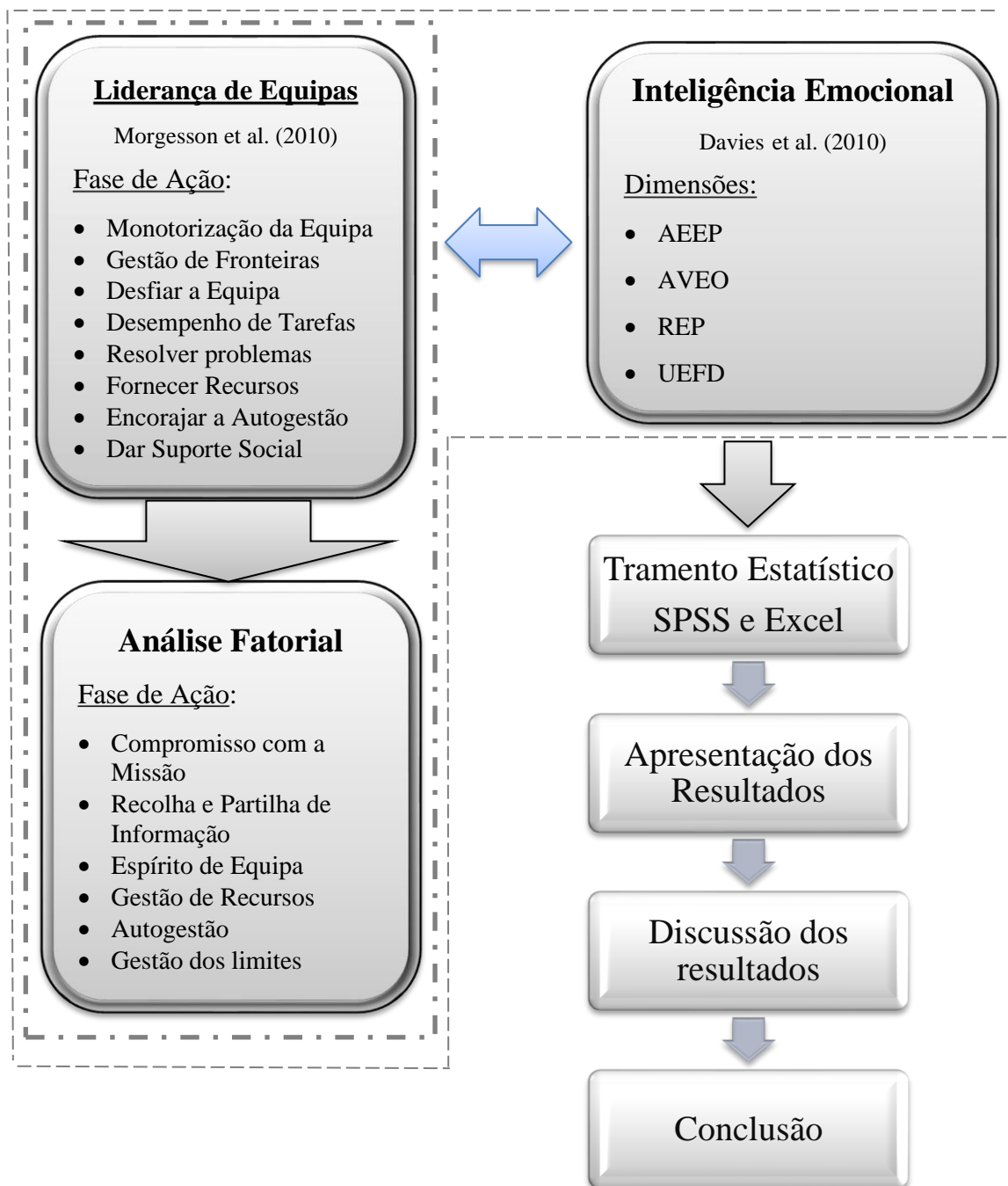


Figura 5 - Desenho da Investigação.

2.8. Modelo da Investigação

Para construção do modelo de investigação, foi idealizada uma esquematização que procura evidenciar a forma como as variáveis em estudo se relacionam entre si, contemplando também as variáveis socioprofissionais.

O modelo procura colocar as variáveis independentes Liderança de Equipas e Estilos de Negociação em relação com a variável dependente Eficácia Negocial. Esta relação entre variáveis é apresentada como sendo bilateral, sendo que após a análise dos dados, poder-se-á concluir pela unilateralidade da relação entre as mesmas.

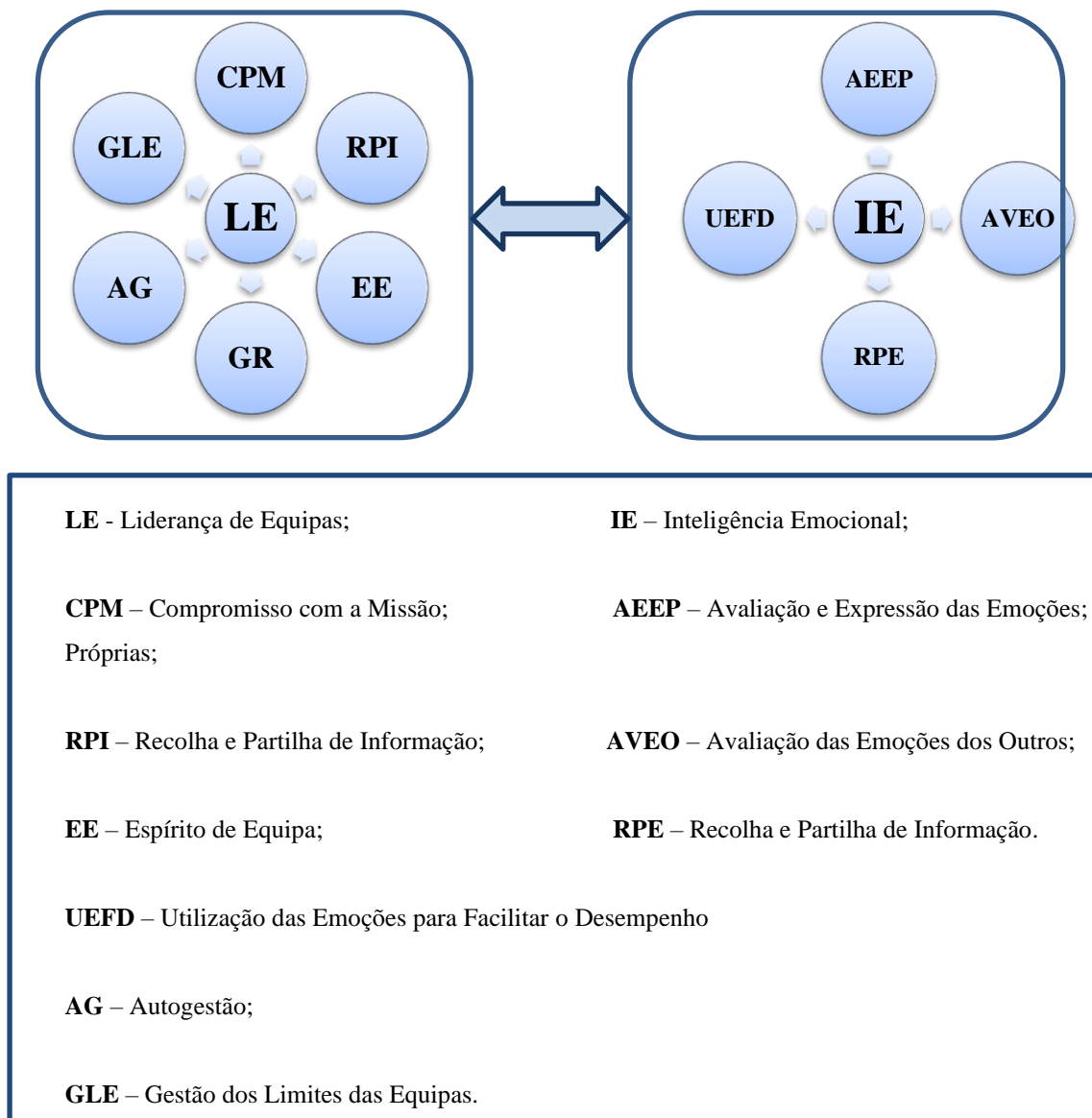


Figura 6 - Modelo de investigação

Fonte: Elaboração própria.

Capítulo 3

Apresentação de Resultados

3.1. Estatística Descritiva – Caracterização da amostra

O tratamento dos dados recolhidos através dos instrumentos anteriormente referidos, foi exercido com recurso ao programa Microsoft Excel® e IBM *Statistical Package for Social Sciences*® (versão 22 para o sistema operativo Windows).

O estudo contou com a participação de 65 militares pertencentes ao Grupo de Intervenção de Operações Especiais da Guarda Nacional Republicana.

Tendo em conta as variáveis presentes no questionário sociodemográfico aplicado, procedemos à caracterização da amostra:

No que diz respeito à variável género, os resultados demonstraram que 100% dos participantes pertencem ao género masculino, pelo que se optou por dispensar a sua representação gráfica.

Para a variável Habilitações literárias verificou-se que a maioria dos participantes (27), mencionou possuir o 12.º ano (41,5%), ao passo que 15 participantes (23,1%) afirmam possuir o 9.º ano de escolaridade, 2 participantes (3,1%) o 10.º ano, 6 participantes (9,2%) o 11.º ano. 14 participantes afirmam possuir habilitações literárias de ensino superior (21,5%), enquanto que apenas 1 participante (1,5%) seleccionou a opção outra, o que poderá significar que tenha sido admitido aos quadros da GNR antes de ser exigido o 9.º ano de escolaridade como habilitações literárias mínimas para concurso.

A seguinte figura demonstra o gráfico de dispersão por percentagens para a variável Habilitações literárias:

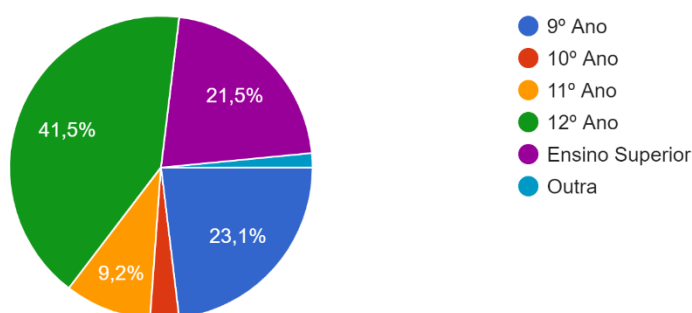


Figura 7 - Dispersão por percentagens para a variável Habilitações Literárias.

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados obtidos na variável idade demonstram que os elementos mais novos pertencem ao grupo dos 26 a 30 anos, contando com apenas 2 participantes (3,1%).

O escalão dos 31 aos 35 anos, contempla 18 participantes (27,7%), mas o destaque verifica-se no escalão dos 36 a 40 anos, contando com 26 participantes (40%).

Dos 41 aos 45 anos, verifica-se 10 participantes (15,4%) e 9 participantes (13,8%) correspondem ao intervalo de idade superior a 46 anos.

A figura 8 demonstra o gráfico de barras que representa os intervalos de idades e o número de participantes correspondentes:

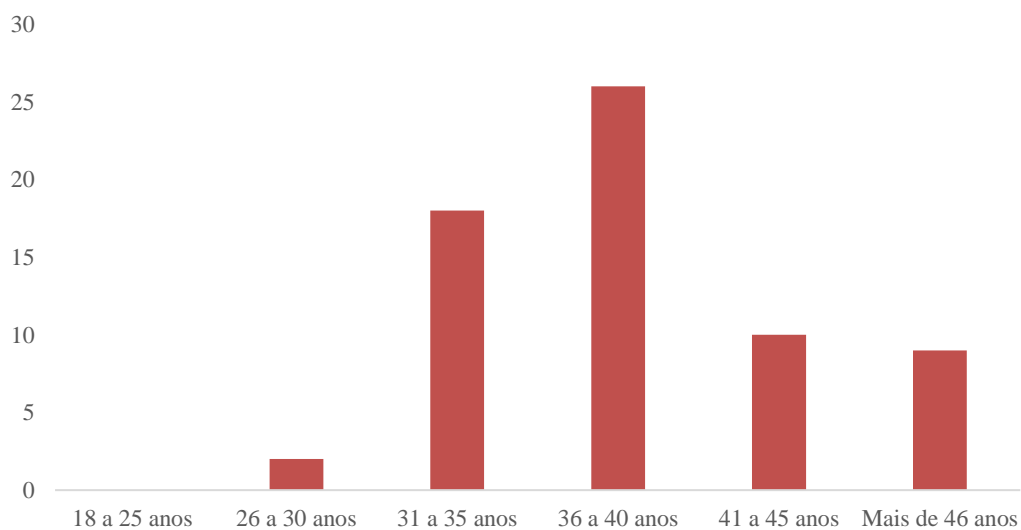


Figura 8 - Intervalos de idade

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao número de elementos distribuídos por classe/categoria, verifica-se que a maioria, 76,9% dos participantes (50), pertence à classe de guardas. No que diz respeito à categoria de sargentos (12,3%) e oficiais (10,8%), verifica-se um equilíbrio no número de participantes do estudo, devido ao facto de que os oficiais comandantes do grupo, estão inseridos como se pertencessem às equipas de intervenção tática.

A figura seguinte representa a distribuição dos participantes, por Classe / Categoria:

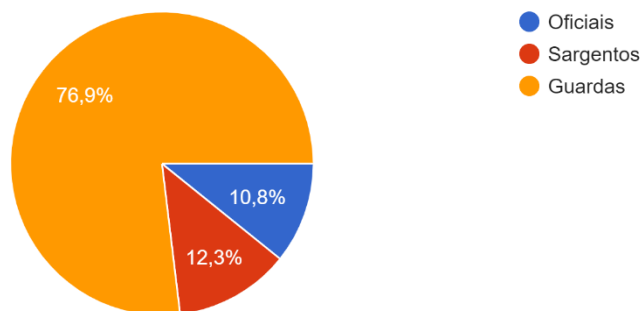


Figura 9 - Classe / Categoria.

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito ao tipo de funções desenvolvidas pelos participantes do estudo, verifica-se que 58,5% da amostra recolhida corresponde a elementos das equipas táticas (base), sem qualquer outra especialização. No caso dos 10 elementos pertencentes à função de aberturas (15,4%) e dos 6 elementos de CEMAT (9,2%), estes também são elementos de equipa tática, mas neste caso concreto, desempenham uma função adicional quer seja ao nível das aberturas ou dos cuidados de emergência médica em ambiente tático. Assim, podemos afirmar que na realidade, com exceção dos 6 Snipers (9,2%) e dos 5 Negociadores (7,7%), 83,1% dos participantes, constituem as equipas táticas (base), também denominadas por equipas de assalto.

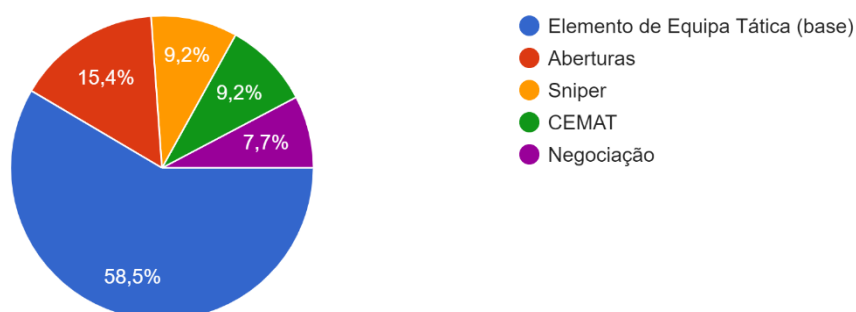


Figura 10 - Tipo de Função / Especialização.

Fonte: Elaboração própria.

O tempo de serviço desempenhado no GIOE pelos participantes do estudo foi medido em intervalos de anos. Podemos verificar que 60% da amostra (39 elementos), desempenha funções há mais de 10 anos no GIOE, contrastando com os 40% (26 elementos) que desempenham funções há menos de 10 anos. É de salientar o facto de que 8 elementos (12,3%) desempenham funções há mais de 20 anos e outros 7 elementos (10,8%) desempenham funções

num intervalo de 15 a 20 anos. Estes últimos dados revelam que mais de 20% dos elementos do GIOE, contam com cerca de 20 anos de serviço.

A figura 11 demonstra a distribuição dos participantes do estudo, por intervalo de anos de serviço no GIOE:

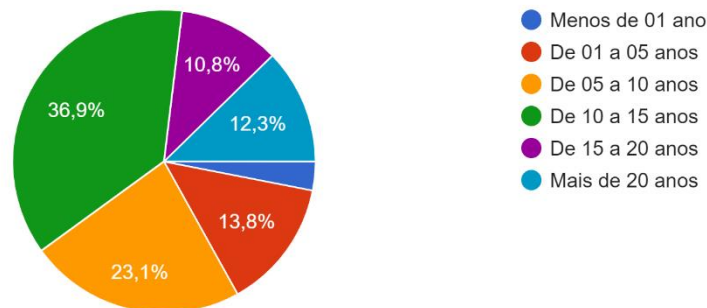


Figura 11 - Tempo de serviço no GIOE.

Fonte: Elaboração própria.

3.1.1. Estatística descritiva – Liderança de Equipas

Neste ponto, iremos descrever os resultados médios obtidos pela escala - TLQ (*Team Leadership Questionnaire* - fase de Ação), tendo em conta pela análise fatorial.

As dimensões da Liderança de Equipas (LE), composta por 29 itens pertencentes à fase de Ação, são: Compromisso com a missão (CPM), Recolha e Partilha de informação (RPI), Espírito de Equipa (EE), Gestão de recursos (GR,) Autogestão (AG) e Gestão dos Limites da Equipa (GLE).

A tabela 12, apresenta os valores médios obtidos para a Liderança de Equipas e respetivas dimensões:

Tabela 12 - Estatística descritiva – TLQ: Liderança de Equipas

	Liderança de Equipas					
	CPM	RPI	EE	GR	AG	GLE
N = 65						
Média	4,19	4,02	3,93	3,97	4,19	3,89
Desvio Padrão	,47	,44	,65	,64	,52	,64

Fonte: Elaboração própria.

Como se pode verificar na tabela acima representada, os valores médios mais elevados correspondem as dimensões Compromisso com a Missão (CPM) e Autogestão AG) que obtiveram ambas os o valor médio 4,19.

Quanto às outras dimensões, todas apresentam um valor médio semelhante, correspondendo o valor médio mais baixo à dimensão Espírito de Equipa.

De seguida, relacionamos os dados recolhidos pelo questionário sociodemográfico, com a Liderança de Equipas, com objetivo de verificar se existem diferenças significativas nos valores médios, tendo em conta cada uma das variáveis sociodemográficas. Destas variáveis selecionámos as Habilitações Literárias, os Intervalos de Idade, a Classe/Categoria, o Tipo de função e o Tempo de Serviço.

A variável género não foi utilizada, tendo em conta que a totalidade dos participantes corresponde ao género masculino. A escolha destas variáveis socioprofissionais prende-se com o facto de se tentar perceber se existe alguma diferença entre essas mesmas variáveis e os constructos em estudo, neste caso a Liderança de Equipas.

Considerando a variável Habilitações Literárias e o facto de não estarmos a trabalhar com uma amostra de grande dimensão, decidimos dividir esta variável em 2 grupos. No primeiro grupo, foram inseridos todos os elementos que possuem habilitações até ao 9.º ano. No segundo grupo, foram considerados apenas os elementos que possuem habilitações de ensino superior. Esta divisão pretende verificar se existem diferenças significativas ao nível dos valores médios, entre as habilitações mais baixas e mais elevadas, no que diz respeito à Liderança de Equipas.

A tabela 13, demonstra os valores médios obtidos para a diferença entre os participantes que possuem o 9.º Ano e os que possuem habilitações de ensino superior:

Tabela 13 - Valores médios obtidos entre o 9.º Ano e habilitações de ensino superior, para LE.

Habilitações Literárias		N	Média	Desvio Padrão	Test t Igualdade de médias	
LE	9.º Ano	15	4,1675	,42825	T	Sig (2 tailed)
	Ensino Sup.	14	3,9552	,56875	1,141	,264

Fonte: Elaboração própria.

Podemos, assim, verificar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em análise. Foram também verificadas as diferenças de valores médios para toda a variável Habilitações Literárias, não se tendo verificado diferenças significativas no que diz respeito ao 10.º, 11.º e 12.º anos, para com a Liderança de Equipas, pelo que não se apresentam as tabelas com os resultados respetivos.

Procedemos ao mesmo exercício de análise à diferença entre valores médios, com os extremos da variável Intervalos de Idade relacionada com a Liderança de Equipas. Por motivos da quase ausência de participantes até aos 31 anos, efetuámos a comparação entre o intervalo dos 31 a 35 anos e o intervalo de mais de 46 anos de idade.

A seguinte tabela 14, apresenta os resultados obtidos para a comparação de valores médios obtidos entre os dois grupos mencionados:

Tabela 14 - Diferenças de valor médio para a Liderança de Equipas, tendo em conta os grupos 31 a 35 anos e o de Mais de 46 anos.

					Test t	
	Intervalos de Idade	N	Média	Desvio Padrão	Igualdade de médias	
LE	31 a 35 anos	18	4,0092	,31072	T	Sig (2 tailed)
					-1,553	,133
	Mais de 46 anos	9	4,2261	,40029		

Fonte: Elaboração própria.

Podemos verificar que os resultados apresentados na tabela 14 demonstram que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois Intervalos de idade.

Também neste caso realizámos as comparações entre os diferentes intervalos de idade sem que tenham sido identificadas diferenças estatisticamente significativas.

No que diz respeito à variável Classe / Categoria, foi elaborada a comparação dos valores médios obtidos tendo em conta o constructo Liderança de Equipas. A seguinte tabela demonstra os valores obtidos por comparação entre as categorias de oficiais e de sargentos:

Tabela 15 - Valores médios de LE por comparação entre as categorias de oficiais e de sargentos.

					Test t	
	Classe/Categoria	N	Média	Desvio Padrão	Igualdade de médias	
LE	Oficiais	7	4,02	,500	T	Sig (2 tailed)
					,012	,991
	Sargentos	8	4,02	,337		

Fonte: Elaboração própria.

Podemos verificar na tabela acima que não existem diferenças estatisticamente significativas de valores médios entre as categorias de oficiais e sargentos em relação à variável Liderança de Equipes.

O mesmo procedimento foi seguido por comparação entre oficiais e guardas.

A tabela abaixo representada, demonstra os valores médios obtidos por essa comparação:

Tabela 16 - Valores médios de LE por comparação entre as categorias de oficiais e de guardas.

	Classe/Categoria	N	Média	Desvio Padrão	Test t	
					Igualdade de médias	
LE	Oficiais	7	4,02	,500	T	Sig (2 tailed)
					,106	,916
	Guardas	50	4,04	,435		

Fonte: Elaboração própria.

Verificou-se ainda a diferença de valores médios entre sargentos e guardas.

A tabela abaixo representada demonstra os valores médios obtidos por essa comparação:

Tabela 17 - Valores médios de LE por comparação entre as categorias de sargentos e de guardas.

	Classe/Categoria	N	Média	Desvio Padrão	Test t	
					Igualdade de médias	
LE	Sargentos	8	4,02	,336	T	Sig (2 tailed)
					-,133	,894
	Guardas	50	4,04	,435		

Fonte: Elaboração própria.

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as 3 Classes / Categorias.

Elaborámos também a comparação de valores médios obtidos para os diferentes intervalos de tempo de exercício de funções no GIOE. Também aqui partimos pela comparação de extremos, ou seja, entre os que desempenham funções no GIOE de 1 a 5 anos e os que

desempenham funções no GIOE há mais de 20 anos. O grupo de participantes com menos de 1 ano de exercício de funções, não foi considerado por conter apenas 2 elementos.

A tabela abaixo representada, demonstra os valores médios obtidos por essa comparação:

Tabela 18 - Valores médios de LE por comparação entre os participantes com menos de 1 ano de exercício de funções no GIOE e os que desempenham funções há mais de 20 anos.

					Test t	
	Tempo de serviço	N	Média	Desvio Padrão	Igualdade de médias	
LE	De 1 a 5 anos	9	3,84	,358	T	Sig (2 tailed)
					-,173	,104
	Mais de 20 anos	8	4,18	,464		

Fonte: Elaboração própria.

Apesar de se verificar uma diferença considerável nas médias comparadas na tabela acima, essa mesma diferença não é estatisticamente significativa ($P > 0,05$), pelo que também não deve ser considerada.

Para a variável Função Desempenhada no GIOE, efetuámos as comparações de valores médios obtidos em relação à LE, entre as 5 funções ou especialidades do GIOE. Tomou-se como base principal a função Elemento de Equipa Tática (base) para comparação com as outras especialidades, em virtude de ser a especialidade à qual pertence a grande maioria dos participantes.

A próxima tabela 19 demonstra os valores médios obtidos por essa comparação:

Tabela 19 - Valores médios de LE por comparação entre Equipas táticas e Aberturas.

					Test t	
	Função	N	Média	Desvio Padrão	Igualdade de médias	
LE	Elem. Equipa Tática	38	4,08	,386	T	Sig (2 tailed)
					,591	,557
	Aberturas	10	3,99	,562		

Fonte: Elaboração própria.

Não se verificam diferenças estatisticamente significativas ($P > 0,05$) entre os valores médios para os dois grupos em análise.

No que diz respeito à comparação entre a variável Elementos de Equipa Tática (base) e Sniper, a tabela 20 abaixo representada, demonstra os valores médios obtidos por essa comparação:

Tabela 20 - Valores médios de LE por comparação entre Equipas táticas e Snipers.

					Test t	
	Função	N	Média	Desvio Padrão	Igualdade de médias	
LE	Elem. Equipa Tática	38	4,08	,386	T	Sig (2 tailed)
					,524	,603
	Sniper	6	3,99	,382		

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela acima representada verifica-se também a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

A tabela abaixo representada demonstra os valores médios obtidos por comparação entre a variável Elemento de Equipa Tática e CEMAT:

Tabela 21 - Valores médios de LE por comparação entre Equipas táticas e CEMAT.

					Test t	
	Função	N	Média	Desvio Padrão	Igualdade de médias	
LE	Elem. Equipa Tática	38	4,08	,386	T	Sig (2 tailed)
					-,494	,624
	CEMAT	6	4,17	,396		

Fonte: Elaboração própria.

Na comparação representada pela tabela acima, não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

A tabela seguinte demonstra os valores médios obtidos para a comparação entre a variável Elemento de Equipa Tática e os Negociadores:

Tabela 22 - Valores médios de LE por comparação entre Equipas Táticas e Negociação.

					Test t	
					Igualdade de médias	
	Função	N	Média	Desvio Padrão	T	Sig (2 tailed)
LE	Elem. Equipa Tática	38	4,08	,386	2,449	,019
	Negociação	5	3,63	,404		

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela acima representada verifica-se uma diferença média de ,45 entre os dois grupos. Neste caso podemos afirmar que o valor médio obtido pelo grupo de Elementos de Equipa Tática (4,08), em relação à LE, é superior ao valor obtido pela Negociação (3,63), sendo esta diferença estatisticamente significativa num intervalo de confiança de 95% ($P < 0,05$).

3.1.2. Estatística descritiva – Inteligência Emocional

Por aplicação do instrumento WLEIS – P, apresentamos agora os valores médios em relação ao constructo Inteligência Emocional (IE), relacionando-o também com as variáveis sociodemográficas.

Na tabela abaixo representada apresentamos os valores médios considerando as respetivas dimensões da IE:

Tabela 23 - Estatística descritiva – Inteligência Emocional

	Inteligência Emocional			
	AEEP	AREO	REP	UEFP
N = 65				
Média	4,20	3,85	4,25	3,99
Desvio Padrão	,47	,54	,54	,62

Fonte: Elaboração própria.

A tabela anteriormente representada, demonstra que o valor médio mais elevado, corresponde à dimensão Regulação das Emoções do Próprio (REP) obtendo o valor de 4,25. O valor mais baixo corresponde à dimensão Avaliação e Reconhecimento das Emoções nos Outros (AREO) obtendo o valor de 3,85. No entanto, apesar da diferença observada entre os valores máximo e mínimo, os valores são semelhantes e não se verificam diferenças significativas ($P > 0,05$).

Foi efetuado para a IE, o mesmo procedimento adotado com a LE, de comparação de valores médios, relativamente às variáveis sociodemográficas.

A variável género não foi utilizada, tendo em conta que a totalidade dos participantes corresponde ao género masculino.

A tabela 24 abaixo demonstra os valores médios obtidos para a diferença entre os participantes que possuem o 9º Ano e os que possuem habilitações de ensino superior:

Tabela 24 - Valores médios obtidos entre os participantes com o 9.º Ano e com habilitações de ensino superior, para com a IE.

Habilitações Literárias		N	Média	Desvio Padrão	Test t	
					Igualdade de médias	
IE	9.º Ano	15	4,2042	,40948	T	Sig
					1,399	(2 tailed) ,173
	Ensino Sup.	14	3,9777	,46228		

Fonte: Elaboração própria.

Também para o caso da IE, podemos observar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em análise. Foram também verificadas as diferenças de valores médios para toda a variável Habilitações Literárias. Tal como se verificou no caso da LE, não existem diferenças significativas ($P < 0,05$) no que diz respeito ao 10.º, 11.º e 12.º anos, para com a variável IE, pelo que não se apresentam as tabelas com os resultados respetivos.

No que diz respeito à variável Intervalos de Idade relacionada com a IE, efetuámos a comparação entre o intervalo dos 31 a 35 anos e o intervalo de mais de 46 anos de idade.

A seguinte tabela 25, apresenta os resultados obtidos para a comparação de valores médios obtidos entre os dois grupos mencionados:

Tabela 25 - Diferenças de valor médio para a IE, tendo em conta os grupos 31 a 35 anos e o de Mais de 46 anos.

					Test t	
	Intervalos de Idade	N	Média	Desvio Padrão	Igualdade de médias	
IE	31 a 35 anos	18	4,1597	,39541	T	Sig
						(2 <i>tailed</i>)
					-,401	,692
	Mais de 46 anos	9	4,2222	,35094		

Fonte: Elaboração própria.

A tabela acima exposta, demonstra que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois Intervalos de idade.

Também neste caso realizámos as comparações entre os diferentes intervalos de idade sem que tenham sido identificadas diferenças estatisticamente significativas ($P>0,05$).

Quanto à variável Classe / Categoria, foi elaborada a comparação dos valores médios obtidos tendo em conta o constructo IE. A seguinte tabela 26, demonstra os valores obtidos por comparação entre as categorias de oficiais e de sargentos:

Tabela 26 - Valores médios de IE por comparação entre as categorias de oficiais e de sargentos.

IE	Classe/Categoria	N	Média	Desvio Padrão	Test t	
					Igualdade de médias	
	Oficiais	7	4,18	,297	T	Sig (2 tailed)
					1,038	,318
	Sargentos	8	3,98	,435		

Fonte: Elaboração própria.

Também no caso da IE, podemos verificar na tabela acima, que não existem diferenças estatisticamente significativas ($P>0,05$) de valores médios entre as categorias de oficiais e sargentos.

O mesmo procedimento foi seguido por comparação entre oficiais e guardas.

A tabela 27, abaixo representada, demonstra os valores médios obtidos por essa comparação:

Tabela 27 - Valores médios de IE por comparação entre as categorias de oficiais e de guardas.

IE	Classe/Categoria	N	Média	Desvio Padrão	Test t	
					Igualdade de médias	
	Oficiais	7	4,18	,297	T	Sig (2 tailed)
					,680	,499
	Guardas	50	4,07	,421		

Fonte: Elaboração própria.

Verificou-se ainda a diferença de valores médios entre sargentos e guardas.

A tabela 28 abaixo representada, demonstra os valores médios obtidos por essa comparação:

Tabela 28 - Valores médios de LE por comparação entre as categorias de sargentos e de guardas.

	Classe/Categoria	N	Média	Desvio Padrão	Test t	
					Igualdade de médias	
IE	Sargentos	8	3,98	,435	T	Sig (2 tailed)
					-,562	,576
	Guardas	50	4,07	,421		

Fonte: Elaboração própria.

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as 3 Classes / Categorias.

Para comparação de valores médios obtidos para os diferentes intervalos de tempo de exercício de funções no GIOE e à semelhança do procedimento adotado para LE, também aqui partimos pela comparação de extremos, ou seja, entre os que desempenham funções no GIOE de 1 a 5 anos e os que desempenham funções no GIOE há mais de 20 anos. Também aqui o grupo de participantes com menos de 1 ano de exercício de funções, não foi considerado por conter apenas 2 elementos.

A tabela abaixo representada, demonstra os valores médios obtidos por essa comparação:

Tabela 29 - Valores médios de IE por comparação entre os participantes com menos de 1 ano de exercício de funções no GIOE e os que desempenham funções há mais de 20 anos.

	Tempo de serviço	N	Média	Desvio Padrão	Test t	
					Igualdade de médias	
IE	De 1 a 5 anos	9	4,00	,387	T	Sig (2 tailed)
					-,640	,532
	Mais de 20 anos	8	4,14	,474		

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se assim a não existência de diferenças estatisticamente significativas ($P > 0,05$) entre os dois intervalos de Tempo de Serviço. Por comparação entre os restantes intervalos, verificou-se que também não existem diferenças estatisticamente significativas em relação à IE, pelo que não se apresentam os resultados obtidos.

Quanto à variável Função Desempenhada no GIOE, efetuámos as comparações de valores médios obtidos em relação à IE, entre as 5 funções ou especialidades do GIOE. Tomou-se como base principal a função Elemento de Equipa Tática (base) para comparação com as outras especialidades, em virtude de ser a especialidade à qual pertence a grande maioria dos participantes.

A tabela 30 abaixo representada, demonstra os valores médios obtidos por essa comparação:

Tabela 30 - Valores médios de IE por comparação entre Equipas táticas e Aberturas.

					Test t	
	Função	N	Média	Desvio Padrão	Igualdade de médias	
IE	Elem. Equipa Tática	38	4,08	,364	T	Sig (2 tailed)
					-,446	,657
	Aberturas	10	4,14	,413		

Fonte: Elaboração própria.

Não se verificam diferenças estatisticamente significativas ($P > 0,05$) entre os valores médios para os dois grupos em análise.

No que diz respeito à comparação entre a variável Elementos de Equipa Tática (base) e Sniper, a tabela abaixo representada, demonstra os valores médios obtidos por essa comparação:

Tabela 31 - Valores médios de IE por comparação entre Equipas táticas e Snipers.

					Test t	
	Função	N	Média	Desvio Padrão	Igualdade de médias	
IE	Elem. Equipa Tática	38	4,08	,364	T	Sig (2 tailed)
					,046	,963
	Sniper	6	4,07	,466		

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela acima representada, verifica-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos. A tabela abaixo representada, demonstra os valores médios obtidos por comparação entre a variável Elemento de Equipa Tática e CEMAT:

Tabela 32 - Valores médios de IE por comparação entre Equipas táticas e CEMAT.

	Função	N	Média	Desvio Padrão	Test t	
					Igualdade de médias	
IE	Elem. Equipa Tática	38	4,08	,364	T	Sig (2 tailed)
					-,649	,520
	CEMAT	6	4,18	,447		

Fonte: Elaboração própria.

Também nesta última comparação não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

A tabela abaixo representada, demonstra os valores médios obtidos para a comparação entre a variável Elemento de Equipa Tática e os Negociadores:

Tabela 33 - Valores médios de IE por comparação entre Equipas táticas e Negociação.

	Função	N	Média	Desvio Padrão	Test t	
					Igualdade de médias	
IE	Elem. Equipa Tática	38	4,08	,364	T	Sig (2 tailed)
					1,726	,09
	Negociação	5	3,77	,848		

Fonte: Elaboração própria.

Não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos comparados na tabela anterior.

3.2. Inferência Estatística

Neste campo iremos verificar, através de inferência estatística, se existe associação entre a IE e LE, considerando também a dimensões de cada construto.

Este procedimento permitirá responder às QC e QD, conseguindo assim compreender e discutir os resultados de modo a produzir as conclusões da investigação.

De acordo com Nascimento et al. (2015), 50% das investigações contêm erros estatísticos, normalmente por aplicação e consequente interpretação de testes estatísticos inadequados. Dessa forma procurámos efetuar os testes indicados para definir o tipo de amostra e respetiva distribuição dos dados recolhidos que, por sua vez, indicam os procedimentos e tipos de testes de inferência estatística a utilizar.

Para aferir o tipo de teste adequado à verificação das associações entre os constructos, Nascimento et al. (2015) referem que, em primeiro lugar, devemos perceber que tipo de distribuição de dados se obteve, ou seja, se seguem ou não uma distribuição normal. Para essa verificação, os mesmos autores referem que a literatura em geral recomenda o teste Shapiro Wilk para amostras inferiores a 50 participantes, sendo que acima desse valor, dever-se-á utilizar o teste Kolmogorov-Smirnov (K-S). Deste modo, considerando que a amostra utilizada nesta investigação consiste em 65 participações, utilizámos o teste K-S para verificação do tipo de distribuição dos dados obtida.

3.2.1. Teste de normalidade K-S

O teste K-S, permite definir o tipo de teste a utilizar nas correlações entre variáveis, tendo em conta se os dados obtidos seguem ou não uma distribuição normal. Consoante o tipo de distribuição, aplicar-se-á um teste de associações paramétrico ou não paramétrico, para o caso em que os dados seguem uma distribuição normal e para os casos em que não seguem uma distribuição normal, respetivamente.

A tabela abaixo representada, apresenta os valores obtidos pelo teste K-S:

Tabela 34 - Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra.

		Lid_Equip	Int_Emo
N		65	65
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	4,0370	4,0760
	Desvio Padrão	,42550	,40917
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,129	,112
	Positivo	,129	,097
	Negativo	-,071	-,112
Estatística do teste		,129	,112
Significância Sig. (bilateral)		,009 ^c	,043 ^c

a. A distribuição do teste é normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

Os resultados obtidos pelo teste K-S, nomeadamente os valores de significância estatística, indicam resultados inferiores a 0,05 pra a LE e para a IE. Deste modo, os dados parecem não seguir uma distribuição normal, o que levaria à utilização de teste de associações não paramétrico (ρ s de Spearman®). No entanto, o SPSS indica que a distribuição dos dados obtida pelo teste segue uma distribuição normal, o que implica a utilização de teste paramétrico (Coeficiente de Correlação de Pearson®).

Com estas duas indicações distintas, decidimos testar as associações entre os constructos, recorrendo à utilização dos dois tipos de testes (Spearman e Pearson), verificando se existem diferenças significativas resultantes da utilização de testes diferentes.

3.2.2. Correlação entre as variáveis em estudo

Por utilização do teste paramétrico Coeficiente de correlação de Pearson®, obtém-se um resultado cujo valor se situa no intervalo de -1 a $+1$. Os extremos -1 e $+1$ indicam o valor máximo para uma associação, que pode ser positiva ou negativa. No que diz respeito ao valor central ($r = 0$), este significa que não se verifica a existência de associação entre as variáveis (Carvalho J., 2009).

A tabela 35 demonstra o resultado obtido pela utilização do teste paramétrico - Coeficiente de Correlação obtido entre a LE e a IE:

Tabela 35 - Coeficiente de Correlação de *Pearson* entre as variáveis LE e IE.

N=65	LE	IE
LE	.	
IE	,619**	.

** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 35, por utilização do Coeficiente de Correlação de Pearson, verificamos a existência de correlação positiva e estatisticamente significativas ($r = 0,619$; $p < 0,01$) entre os dois constructos em análise.

De seguida demonstramos o resultado obtido por utilização de teste não paramétrico – ρ_s de Spearman:

Tabela 36 - ρ_s de *Spearman* entre as variáveis LE e IE.

N=65	LE	IE
LE	.	
IE	,523**	.

** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria

Podemos deste modo verificar que se obtém associação positiva entre os constructos LE e IE, quer seja por utilização de teste paramétrico, como por teste não paramétrico. No caso do

resultado obtido pelo teste paramétrico, a correlação é de $r=0,619$ para $P<0,01$, correspondendo assim a uma correlação forte ($0,40 < r > 0,60$).

No que diz respeito ao teste não paramétrico, obteve-se uma correlação $\rho_s=0,523$ para $P<0,01$, correspondendo a uma correlação moderada.

Apesar de se obter uma correlação mais forte através do teste paramétrico, decidimos seguir a indicação dada pelos valores de significância estatística obtidos no teste de normalidade K-S, que ao serem superiores a 0,05 para os dois constructos em análise, não é possível garantir que os dados seguem uma distribuição normal e por conseguinte, iremos utilizar o teste não paramétrico (ρ_s de *Spearman*) para verificação das associações entre os constructos LE e IE, com as respetivas dimensões.

3.2.3. Correlação entre a Liderança de Equipas e as dimensões da Inteligência Emocional.

Depois de se verificar a existência e associação entre os constructos em estudo, iremos agora verificar de que forma ocorre essa associação entre o constructo LE e as dimensões da IE, com o objetivo de compreender melhor a associação existente entre os constructos.

A próxima tabela, apresenta os resultados obtidos das correlações referidas:

Tabela 37 - Correlação entre as dimensões da IE e a LE.

N=65	LE	AEEP	AVEO	REP	UEFD
LE	.				
AEEP	,370**	.			
AVEO	,327**	,303**	.		
REP	,462**	,501**	,443**	.	
UEFD	,472**	,463**	,212	,514**	.

** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria

Como se pode aferir na tabela acima, todas as dimensões da IE estão associadas com o constructo LE, com associações correspondentes a um nível de confiança 99% ($P<0,01$). Os resultados demonstram também, que todas as dimensões da IE se encontram associadas entre si, com exceção entre a Avaliação das Emoções dos Outros (AVEO) e a Utilização das Emoções para Facilitar o Desempenho (UEFD), que demonstra um resultado que revela uma associação fraca, mas sem significado estatístico.

3.2.4. Correlação entre a Inteligência Emocional e as dimensões da Liderança de Equipas

Invertendo as posições, passamos agora a verificar como se associam as dimensões da LE com o constructo IE. Esta relação permitirá compreender melhor o modo como os comportamentos característicos do processo de liderar em equipa, se associam com a IE.

A seguinte tabela apresenta os valores obtidos por correlação entre as dimensões da LE e a IE:

Tabela 38 - Correlação entre dimensões LE e a IE.

N=65	CPM	RPI	EE	GR	AG	GLE	IE
CPM	.						
RPI	,403**	.					
CAM	,570**	,307*	.				
GR	,670**	,439**	,549**	.			
AG	,593**	,477**	,487**	,611**	.		
GLE	,516**	,374**	,364**	,451**	,398**	.	
IE	,488**	,487**	,453**	,434**	,342**	,321**	.

* A correlação é significativa no nível 0,05.

** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se na tabela 38, a existência de associação entre todas as dimensões da LE e o constructo IE. Apesar de todas as associações entre as dimensões da LE e a IE apresentarem significância estatística ($p < 0,01$), podemos verificar que se tratam de associações moderadas ($0,40 < r_s < 0,60$), para os casos das dimensões Compromisso Com a Missão (CPM), Recolha e Partilha da Informação (RPI), Espírito de Equipa (EE) e Gestão de Recursos (GR). No caso da Autogestão (AG) e da Gestão dos Limites da Equipa (GLE), verificam-se associações fracas ($0,20 < r_s < 0,40$) com a IE, apesar de também neste caso se verificar significância estatística ($P < 0,01$).

3.2.5. Correlação entre as dimensões da Liderança de Equipas e as dimensões da Inteligência Emocional.

Após termos analisado as associações existentes entre a LE e a IE e entre cada um dos constructos, com as dimensões do outro, iremos agora explorar as associações que se verifiquem entre as dimensões da LE e da IE. Deste modo poderemos compreender as particularidades através das quais os dois constructos se associam.

A seguinte tabela, demonstra os resultados obtidos por correlação das dimensões da LE e da IE:

Tabela 39 - Correlação entre dimensões LE e a IE.

N=65	CPM	RPI	EE	GR	AG	GLE	AEEP	AVEO	REP	UEFD
CPM	.									
RPI	,403**	.								
EE	,570**	,307*	.							
GR	,670**	,439**	,549**	.						
AG	,593**	,477**	,487**	,611**	.					
GLE	,516**	,374**	,364**	,451**	,398**	.				
AEEP	,436**	,338**	,231	,358**	,367**	,274**	.			
AVEO	,225	,186	,396**	,335**	,165	,237	,303*	.		
REP	,408**	,462**	,431**	,336**	,335**	,257*	,501**	,443**	.	
UEFD	,489**	,476**	,350**	,350**	,346**	,240	,463**	,212	,514**	.

* A correlação é significativa no nível 0,05.

** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar na tabela acima representada que não se verifica associação entre as dimensões Compromisso com a Missão (CPM), Recolha e Partilha da Informação (RPI), Autogestão (AG) e Gestão dos Limites da Equipa (GLE), com a dimensão Avaliação das Emoções dos Outros (AVEO). Também não se verifica associação, entre a dimensão GLE e Utilização das Emoções para Facilitar o desempenho (UEFD).

No entanto, com exceção das dimensões anteriormente mencionadas (que não revelam associação), verifica-se que todas as outras dimensões da IE apresentam associações estatisticamente significativas ($P < 0,01$), sendo na sua maioria associações moderadas.

3.2.8. Regressão linear

No ponto anterior verificámos a existência de associação entre os constructos LE e IE e entre as respetivas dimensões de cada um. No entanto, os testes de correlação limitam-se à verificação da existência dessa associação, ou seja, se manipularmos um constructo provocando-lhe uma determinada variação, o outro é também afetado, produzindo também ele uma determinada variação (Prodanov & Freitas, 2013).

Deste modo, para que pudéssemos compreender melhor o impacto de uma variável sobre a outra, recorremos ao teste de regressão linear. Tendo em conta a natureza individual da IE, a natureza grupal da LE e o contexto em que as EITOE são aplicadas, fomos verificar qual o impacto que a IE tem sobre a LE, nomeadamente, tentar perceber se a primeira é preditora da segunda, sendo a IE a variável independente e a LE a variável dependente, gerando assim uma relação causal.

Para Carvalho J. (2009) estamos perante uma relação causal quando uma variável é influenciada por outra e não o contrário. Neste caso, partimos do princípio que a IE poderá influenciar a LE e não o contrário.

Deste modo, utilizámos o método de regressão linear, para verificar se existe uma relação causal entre as variáveis e se existe efeito preditor da IE sobre a LE.

A tabela seguinte, representa os resultados obtidos pelo teste regressão linear:

Tabela 40 - Regressão linear - Liderança de Equipas e Inteligência Emocional.

	Modelo	Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
		B	Desvio Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,412	,421		3,351	,001		
	Int. Emocional	,644	,103	,619	6,261	,000	1,000	1,000

a. $R^2 = 0,374$

b. Variável dependente: Liderança de Equipas

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados obtidos demonstram a não existência de multicolinearidade (tolerância > 0,10, e VIF < 10) e que a IE explica 37,4% da variância da LE, para $\beta = ,619$; $P < 0,01$.

Ao verificarmos este efeito preditor da IE sobre a LE, torna-se importante compreender em que medida se processa essa relação causal. Para o efeito, aplicámos o teste de regressão

linear, contemplando as dimensões da IE como variáveis independentes para verificação da relação causal entre cada uma das dimensões e a LE, que se apresenta na seguinte tabela:

Tabela 41 - Regressão linear entre as dimensões da IE e a LE.

Modelo	Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados		Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Desvio Padrão	Beta	t		Tolerância	VIF
(Constante)	1,357	,438		3,095	,003		
1 AEEP	,250	,114	,281	2,188	,033	,613	1,631
AVEO	,103	,094	,130	1,094	,278	,720	1,388
REP	,176	,106	,223	1,652	,104	,555	1,800
UEFD	,122	,082	,177	1,485	,143	,711	1,407

a. $R^2 = 0,393$

b. Variável dependente: Liderança de Equipas.

Fonte: Elaboração própria.

Como podemos verificar na tabela acima, apenas a dimensão AEEP demonstra significado estatístico ($P < 0,05$) na relação causal com a LE, apresentando, no entanto, um valor de relação causal fraco $\beta = 0,281$.

O facto de apenas uma das dimensões apresentar significado estatístico, aliado aos fracos valores apresentados pelas outras dimensões, pode, segundo Preacher & Hayes (2008), representar a existência de efeito mediador de umas variáveis sobre as outras.

Para verificar esta possibilidade, isolámos cada uma das dimensões da IE, com o objetivo de observar se, desse modo, apresentam relação causal com a LE.

A seguinte tabela representa a relação causal entre a dimensão AEEP e a LE:

Tabela 42 - Regressão Linear simples entre AEEP e LE.

Modelo	Coeficientes padronizados	não Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro	Beta		
1 (Constante)	2,036	,401		5,076	,000
AEEP	,476	,095	,535	5,020	,000

a. Variável Dependente: Lid_Equip.

Fonte: Elaboração própria.

É possível, desta forma verificar, que isolando a variável AEEP, na sua relação causal com a LE, o valor dessa relação aumenta de $\beta = 0,281$ para $\beta = 0,535$.

A seguinte tabela representa agora a relação causal entre a dimensão AVEO e a LE:

Tabela 43 - Regressão linear simples entre a dimensão AVEO e a LE.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro	Beta		
1 (Constante)	2,872	,359		8,000	,000
AVEO	,302	,092	,382	3,277	,002

a. Variável Dependente: Lid_Equip.

Fonte: Elaboração própria.

Ao isolarmos a dimensão AVEO na sua relação com a LE, verificamos na tabela acima apresentada, que o valor da relação causal, evolui de $\beta = 0,130$, para $\beta = 0,382$, passando a revelar significado estatístico ($P < 0,01$).

Procedemos também ao isolamento da variável REP, na sua relação causal com a LE.

A seguinte tabela representa agora a relação causal entre a dimensão REP e a LE:

Tabela 44 - Regressão linear simples entre a dimensão REP e a LE.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro	Beta		
1 (Constante)	2,821	,314		8,985	,000
REP	,305	,078	,443	3,919	,000

a. Variável Dependente: Lid_Equip.

Fonte: Elaboração própria.

Também no caso representado na tabela 39, podemos verificar que a dimensão REP, ao ser isolada na relação causal com a LE, evolui o valor de $\beta = 0,223$ para $\beta = 0,443$, passando a apresentar significado estatístico ($P < 0,01$).

A seguinte tabela demonstra agora a relação causal entre a dimensão AEEO e a LE:

Tabela 45 - Regressão linear simples entre a dimensão UEFD e a LE.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro	Beta		
1 (Constante)	2,304	,364		6,330	,000
UEFD	,407	,085	,517	4,799	,000

a. Variável Dependente: Lid_Equip.

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, podemos verificar na tabela 40, que a relação causal entre a variável UEFD e a LE, quando UEFD é isolada, evolui de $\beta = 0,223$ para $\beta = 0,443$, passando agora a apresentar significado estatístico ($P < 0,01$).

De acordo com Preacher & Hayes (2004), quando isolamos as variáveis, obtém-se um aumento do valor de β e passamos a ter significado estatístico, que não existe quando se juntam as dimensões que compõem o constructo, isto significa que essas mesmas variáveis são mediadoras.

Assim sendo e por inferência dos resultados obtidos, passamos a apresentar o modelo de relação causal entre a IE e a LE, tendo em conta o efeito mediador das dimensões da IE identificadas:

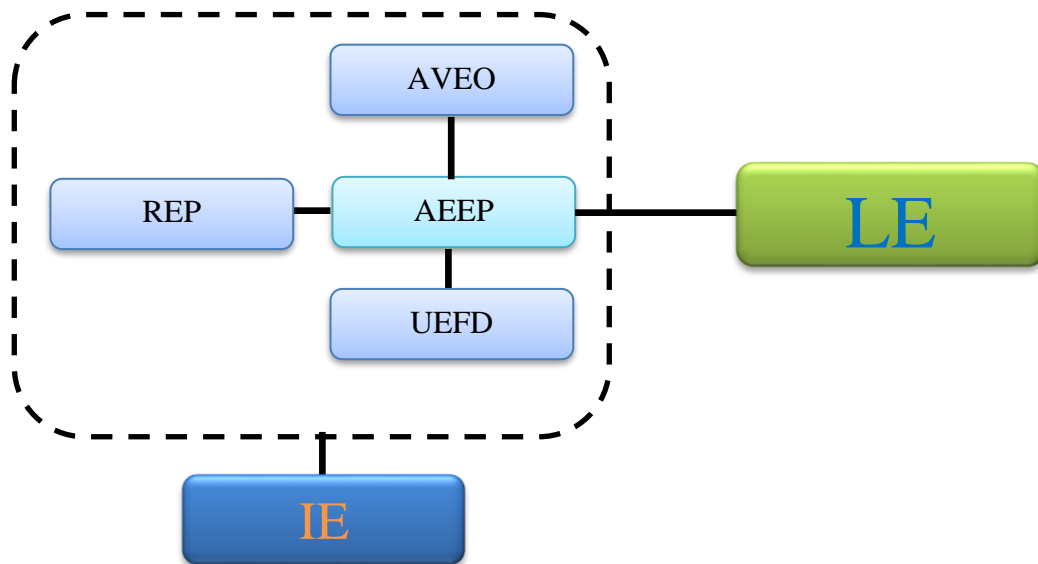


Figura 12 - Efeito mediador das dimensões da IE sobre a LE.

Fonte: Elaboração Própria.

Capítulo 4

Discussão de resultados

Neste capítulo, iremos proceder à discussão dos resultados obtidos, seguindo a ordem da apresentação dos mesmos.

Deste modo, no que diz respeito aos resultados sociodemográficos e seguindo a ordem de apresentação das variáveis, destacamos o facto de 63% dos participantes possuírem habilitações literárias iguais ou superiores ao 12.º ano de escolaridade, contrastando com os 37% que possuem habilitações literárias iguais ou inferiores ao 11º ano, dos quais a maioria (23,1%) possui o 9º ano de escolaridade.

No que respeita à variável idade, a mesma foi medida em intervalos de 5 anos de idade, tendo-se verificado que 69,2% dos participantes demonstra ter idade igual ou superior a 36 anos, dos quais 13,8% têm mais de 46 anos de idade. Este resultado poderá ser alvo de reflexão para o GIOE, pois tendo em conta a exigência das funções desempenhadas por estes militares, poderá representar um envelhecimento do efetivo.

Quanto às funções desempenhadas, é importante referir que todos os militares com exceção dos negociadores (7.7%), possuem a mesma formação base, ou seja, são elementos das equipas de intervenção tática. Alguns destes elementos têm ainda formação em áreas específicas como as aberturas (15,4%), Sniper (9,2%) e CEMAT (9,2%).

Da variável tempo de serviço, foi possível verificar que 60% dos participantes executam funções no GIOE pelo menos há 10 anos, dos quais 10,8% fazem-no pelo menos há 15 anos e 12,3%, há mais de 20 anos.

Por recurso a estatística descritiva, verificámos os valores médios obtidos para as dimensões da LE, tendo-se destacado como valores mais elevados o Compromisso com a Missão (CPM) e a Autogestão (AG), ambas obtendo o valor médio de 4,19. Estes resultados parecem representar a importância da missão do GIOE para com os seus militares, sendo que os mesmos recebem formação e treino para operar nas mais difíceis condições, obrigando a tomadas de decisão rápidas que permitam a melhor adaptação possível ao contexto, principalmente na impossibilidade de receber instruções por parte a cadeia hierárquica. Todas as restantes dimensões da LE apresentaram valores muito semelhantes (valor médio = 4,00).

Da comparação de valores médios obtidos, tendo em conta as variáveis sociodemográficas e a LE, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas, com exceção da comparação entre os elementos das equipas de intervenção tática (valor médio

obtido = 4,08) e os negociadores (valor médio obtido = 3,63). No entanto, apesar desta diferença de valores médios obtidos ser estatisticamente significativa ($P < 0,05$), o número de participantes (N) é bastante diferente, contanto com N=35 para os elementos de intervenção tática e de N=5 para os negociadores. Deste modo, o resultado obtido não parece possuir relevância e não parece ser representativo da diferença observada.

No caso da IE e no que se refere aos valores médios obtidos para cada uma das dimensões, a dimensão Reconhecimento das Próprias Emoções (REP) apresentou o valor médio mais elevado (4,25) seguido da Avaliação da Próprias Emoções (AEEP) (valor médio = 4,20). Este resultado indica que a componente das emoções próprias, quer ao nível da avaliação como do reconhecimento, existe uma sobreposição no campo comportamental destes militares, o que poderá estar relacionada com a formação e desempenho de funções em contextos de elevada perigosidade, onde a gestão das próprias emoções se afigura importante como elemento crucial à capacidade de sobrevivência onde os níveis de IE parecem ser determinantes.

Da comparação de valores médios referentes às variáveis sociodemográficas com a IE, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas, facto que poderá estar relacionado com o tamanho da amostra, o que para relacionamento e comparação entre variáveis deste tipo, deveria ser maior.

Para obtenção dos resultados por inferência estatística, recorremos à verificação do tipo de distribuição dos dados recolhidos. Para o efeito, utilizámos o teste Kolmogorov-Smirnov que nos forneceu duas indicações diferentes, ou seja, o resultado da descrição da distribuição dos dados por parte do programa *SPSS*, indicou uma distribuição normal, no entanto, os valores de significância estatística obtidos para os dois constructos ($P < 0,01$ para a LE; $P < 0,05$ para a IE) indicam que os dados não seguem uma distribuição normal. Assim, perante estas duas indicações distintas, decidimos testar a utilização de teste paramétrico (Coeficiente de correlação de *Pearson*) e não paramétrico (Coeficiente de correlação de *Spearman*). Ambos os testes demonstram a existência de associação estatística entre os dois constructos, com a diferença de se obter uma correlação forte no teste paramétrico e uma correlação moderada, no teste não paramétrico.

Pelo facto de se ter obtido valores de significância indicativos de que os dados não seguem uma distribuição normal e por termos verificado que para qualquer um dos testes de parametrização se obtém uma associação positiva, escolhemos seguir a indicação da não distribuição normal dos dados e por conseguinte, utilizámos o teste não paramétrico (correlação de *Spearman*) para todas as associações a verificar entre os constructos em análise.

Partimos assim, da observação da existência de associação moderada entre a IE e LE. Deste modo e para se compreender melhor em que medida se desenvolve essa associação entre os dois constructos, fomos verificar como se relaciona a LE com as respetivas dimensões da IE, a IE com as dimensões da LE e por fim as dimensões da LE com as dimensões da IE.

Verificámos que todas as dimensões da IE se encontram associadas com a LE. Apesar de as associações observadas serem fracas (AEEP e AVEO) e moderadas (REP e UEFD), parece ser relevante o facto de que todas apresentam associação positiva e estatisticamente significativa para $P < 0,01$.

Quanto à relação entre as dimensões da LE com a IE, podemos também verificar a existência de associação positiva em todas as dimensões da LE para com a IE, sendo que neste caso observam-se associações moderadas entre as dimensões CPM, RPI, EE e GR, para com a IE e, associações fracas entre as dimensões AG e GLE para com a IE.

Ainda que não se verifiquem associações fortes, a existência de associação entre todas as dimensões da LE com a IE e de todas as dimensões da IE com a LE parece indicar que esta associação entre os dois constructos existe mas que pode ser influenciada por outros constructos ou variáveis, tais como características da personalidade, diferentes estruturas das equipas (amostras diferentes), o tipo de formação e/ou contexto em análise, que no caso da LE por exemplo, podem produzir diferentes itens comportamentais dos indivíduos (Morgeson, 2010).

No entanto, a leitura acerca das associações entre as dimensões dos dois constructos, permite ainda uma análise mais detalhada. Com exceção da dimensão Avaliação das Emoções dos Outros (AVEO), os resultados obtidos indicam que as dimensões da IE estão positivamente associadas com as dimensões da LE. É de salientar que a dimensão Gestão dos Limites da Equipa (GLE) pertencente à LE apresenta associação positiva apenas com as dimensões da IE que se referem às emoções do próprio, ou seja a Avaliação das Próprias Emoções e o Reconhecimento das Próprias Emoções, dando a ideia de que a GLE é conseguida mais pela gestão emocional individual do que pela Avaliação das Emoções dos Outros e pela Utilização das Emoções em Função do Desempenho. A reforçar esta leitura, temos ainda o facto de que a dimensão da IE, AVEO, não se mostra associada com as dimensões Compromisso com a Missão (CPM), Recolha e Partilha da Informação (RPI), Autogestão (AG) e GLE. No entanto, a dimensão AVEO, demonstra estar associada com a Espírito de Equipa (EE) e Gestão de Recursos (GR), ou seja, esta dimensão da IE está presente quando os militares se relacionam, resolvem problemas e gerem os meios à sua disponibilidade.

No caso da dimensão AEEP, esta revelou estar associada com todas as dimensões da LE, com exceção do EE, verificando-se assim um resultado inverso à AVEO, o que parece significar que neste contexto da EITOE as dimensões da LE com exceção do EE, requerem a capacidade de avaliação e o reconhecimento das próprias emoções.

As dimensões da IE, REP e UEFD, demonstram estar associadas com todas as dimensões da LE, com exceção da relação entre UEFD e GLE. Estes resultados indicam que estas duas dimensões, em conjunto com a AEEP e AVEO (no que diz respeito à interação entre os militares exigidas pelo EE e GR), contribuem bastante para o processo da LE.

Por via do teste de associação não paramétrico (*Spearman*), foi assim possível compreender que a interação destas dimensões da IE indica a existência de associação com a LE. Além da associação verificada entre IE e LE, procurámos ainda compreender qual o impacto que um constructo exerce sobre outro. Considerando assim o modelo da investigação, que determina a IE como sendo a variável independente deste estudo e a LE a variável dependente, recorreremos ao método de regressão linear, para que possamos identificar qual o impacto que as dimensões da IE exercem sobre a LE, na relação entre os dois constructos.

Podemos então verificar na tabela 41 que apenas a dimensão AEEP apresenta um resultado estatisticamente significativo ($P < 0,05$), com uma relação causal fraca ($\beta = 0,281$), mas responsável por 39,3% da variância da LE ($R^2 = 0,393$). Este indica que a IE é preditor do processo de LE, principalmente por via da dimensão Avaliação das Próprias Emoções.

No entanto, este efeito preditor da IE sobre a LE, por via da AEEP, é um efeito mediado pelas dimensões AVEO, REP e UEFD, sobre a dimensão AEEP, ou seja, a influência da IE sobre a LE, é exercida principalmente através da avaliação das próprias emoções, sendo que esta última, sofre a influência da capacidade de avaliação das emoções dos outros, da utilização dessas emoções para efeitos de desempenho e ainda da capacidade de reconhecimento das próprias emoções. Assim, parece ser esta a forma como as dimensões da IE se relacionam entre si e influenciam o processo de Liderança de Equipas.

Conclusão

Discutidos os resultados obtidos no capítulo antecedente, passaremos agora à última parte do nosso estudo, tendo em conta os modelos teóricos utilizados e o contexto socioprofissional que caracteriza as equipas de intervenção do GIOE.

Todas as investigações terminam com a conclusão do estudo, confirmando ou infirmando as questões que servem de base ao estudo académico. A resposta à questão central e perguntas derivadas são o objetivo primário de qualquer conclusão numa investigação científica. Não obstante, procura-se da mesma forma destacar as ilações mais relevantes, tecendo uma reflexão acerca das potencialidades e limitações deste estudo. Assim, nesta reta final, procuramos igualmente exortar sugestões e considerações indicativas de novos rumos, a fim de percutir futuras investigações nesta área em estudo.

As Operações Especiais da GNR, estão envolvidas num ecossistema mítico, muito próprio e bastante reservado. Um estudo desta natureza encerra em si mesmo uma substância investigativa pioneira em estudos congéneres nesta unidade. De facto, uma abordagem direta às equipas de intervenção das companhias de Operações Especiais da GNR é um desafio a todos os níveis. Em instituições militares, o tema Liderança é normalmente tido como cimentado, ou seja, o líder é aquele que consegue conduzir os seus subordinados ao campo de batalha, fazendo com que estes coloquem a vida em risco, confiando deliberadamente nos objetivos e na visão do seu líder. No entanto, surgem cada vez mais novas perspetivas que colocam em causa a capacidade de exercício de influência e do alcançar de resultados, centrados na figura do líder. A tendência atual glorifica os recursos humanos das organizações dirigindo cada vez mais o foco das atenções para as equipas e para o seu desempenho e produtividade.

Neste campo, as relações interpessoais assumem um destaque vital. É aqui que contámos com a Inteligência Emocional como constructo responsável na interdependência entre os militares que compõem as EITOE, relacionando com o processo de Liderança de Equipas.

Seguindo o modelo de Morgesson et al. (2010), tendo em conta as duas fases cíclicas das equipas (fase de Transição e fase de Ação) optámos por utilizar apenas a fase de Ação, considerando que os militares das EITOE, não têm qualquer ação ou influência nas dimensões previstas para a fase de Transição.

Assim, ao optarmos pela fase de Ação, e tendo em conta que este modelo de Morgesson et al. (2010) conta apenas com uma aplicação em Portugal (não foram encontrados outros estudos com aplicação do modelo), procedemos à análise fatorial, o que resultou num ajustamento das 8 funções propostas por Morgesson et al. (2010), para a fase de Ação, em 6

funções ou dimensões, que foram denominadas tendo em conta o contexto militar das EITOE em que foi aplicado.

Dos resultados obtidos, relacionámos os constructos LE e IE com as variáveis sociodemográficas. Dessa relação não foram encontradas comparações estatisticamente significativas quando comparados os valores médios da LE e da IE com os grupos seleccionados das variáveis sociodemográficas, como por exemplo, os grupos referentes ao número de anos de exercício de funções no GIOE, em que comparámos os extremos, ou seja, o grupo menos de um ano de exercício de funções e o grupo com mais de 20 anos.

Na apresentação de resultados por via da inferência estatística, o programa SPSS, para verificação da distribuição dos dados, indicou duas leituras distintas, ou seja, por via da significância estatística obtida para os constructos LE e IE, foi obtido o valor de $P < 0.01$ e $P < 0,05$ respetivamente, o que indica que os dados não seguem uma distribuição normal. Por outro lado, na leitura final do teste, os dados aparecem como seguindo uma distribuição normal. Perante esta dificuldade, optámos por seguir a indicação dos resultados obtidos para a significância estatística e deste modo, aplicar o teste adequado à verificação de associação entre as variáveis em estudo.

Conseguimos assim verificar a existência de associação positiva e estatisticamente significativa entre a IE e a LE, o que permite responder à questão central que coloca a verificação da existência de associação entre a Inteligência Emocional e a Liderança de Equipas, no contexto das EITOE.

A correlação estatística obtida, foi obtida com recurso a teste não paramétrico (coeficiente de correlação de Spearman), tendo sido obtido o valor de $r_s = 0,523$; $p < 0,01$.

Além desta associação, verificámos ainda o relacionamento de cada constructo com as respetivas dimensões do outro.

Foi possível compreender, por via do teste de associação, que praticamente todas as dimensões da IE se correlacionam positivamente com o constructo LE, sendo que o mesmo se verifica na relação das dimensões da LE com o constructo IE. Na sua grande maioria, estas associações são moderadas, o que nos leva pensar que no dia a dia de atividade das EITOE, existirão mais variáveis que poderão exercer influência, quer seja ao nível da LE como da própria IE de cada um dos militares.

Isolando os constructos LE e IE, procurámos responder às questões que derivaram da questão central. A primeira questão derivada, pretende verificar qual a dimensão mais relevante

nas EITOE, tendo sido identificada a dimensão Reconhecimento das Emoções Próprias (REP), tendo sido obtido o valor médio = 4,25.

No que toca à segunda questão derivada, a mesma pretende aferir qual a dimensão mais relevante ao nível da LE na EITOE, pelo que aplicámos o mesmo princípio, tendo sido identificadas duas dimensões com maior destaque, ou seja, o Compromisso com a missão (CPM) e a Autogestão (AG) ambas, obtendo o valor médio = 4.19.

Por fim, procurámos ainda compreender o impacto da IE na LE nas EITOE, que corresponde à terceira questão derivada. Considerando a IE como variável independente e a LE como variável dependente. Para o efeito recorremos ao teste regressão linear simples, tendo sido observado um valor $\beta = ,619$; $P < 0,01$, o que demonstra que a IE exerce um forte impacto sobre a LE, sendo que representa 37,4% da variância total explicada da LE.

Fomos ainda tentar compreender, ao nível das dimensões da IE, de que forma é exercido este impacto sobre a LE. Recorrendo ao mesmo teste de regressão linear simples, desta vez utilizando as dimensões da IE como variáveis independentes, verificámos que apenas a dimensão Avaliação das Próprias Emoções (AEEP) demonstrou um resultado estatisticamente significativo ($P < 0,05$). No entanto, ao isolarmos as variáveis da IE, na relação causal com a LE, verificou-se que todas apresentam uma subida no valor dessa relação, assim como também passam a apresentar significado estatístico. Concluimos deste modo, que se tratam de variáveis que exercem um efeito mediador sobre a avaliação das próprias emoções e pautam desta forma a relação entre a IE e a LE.

Ao longo deste trabalho fizemos uma viagem pelo Universo mítico e deveras circunspecto das Operações Especiais da GNR. A intervenção destas equipas de Operações Especiais, compostas por militares da elite da guarda, encerra por vezes situações inopinadas de flagrante delito, cuja atuação destes elementos impõe determinadas características pessoais inatas e/ou potenciadas por toda uma cultura e sentido do dever idiossincráticos apanágio deste tipo de corpos de tropas.

Não obstante da determinação e urgência nas ações policiais a que estes militares da GNR são solicitados, a sua intervenção assenta impreterivelmente em princípios jurídicos perentórios e determinantes. Princípios esses, que espelhados na Lei Fundamental do Estado Português, impõem aos elementos das EITOE uma sensibilidade e noção, que no decorrer das suas intervenções, lidam com os valores e bens jurídicos supremos. Valores esses que devem primeira e impreterivelmente ser protegidos a todo o custo. Recorde-se que a Constituição da República Portuguesa prevê nos seus art.º 24, 25 e 27 a inviolabilidade da vida humana, a

proteção da integridade física e moral, assim como o direito de todos os cidadãos à liberdade e à segurança. É fundamentalmente por essa razão, que a missão destes elementos das EITOE, que operam sempre em contexto de elevada criticidade e risco, é além de nobre, imbuída de uma imensa responsabilidade. Por outro lado, a sociedade em si, tem sempre uma expectativa bastante exigente para com estas forças de elite, na busca de soluções para os fenómenos criminais, mas também uma resposta precisa e proficiente, que assegure em permanência, a proteção dos valores constitucionalmente consagrados (CRP & Manual de Operações Terrestres – Incidentes Tático-Policiais – PDGNR 1-01¹⁹).

De seguida, faremos uma pequena súmula de algumas limitações, encontradas na execução deste estudo, expondo algumas recomendações que consideramos elementares numa futura elaboração de outros estudos nesta área.

A primeira limitação prende-se com a falta de investigações sobre o constructo liderança de equipas, nomeadamente com a utilização do modelo de Morgeson et al. (2010).

Igualmente, a falta de estudos e definição de conceitos acerca do contexto das Operações Especiais da GNR resulta numa incapacidade em termos de rigor científico.

Outra dificuldade de maior, sentida neste estudo, foi o acesso aos manuais e relatórios internos e a obrigatoriedade dos termos de confidencialidade, que não permitem explanar e aprofundar mais sobre casos reais, onde a gestão de emoções e os processos de liderança desenvolvidos pudessem servir de casuística e exemplo para outras investigações no futuro.

Esta investigação poderá ainda evoluir, em estudos futuros, para uma aplicação generalizada à Unidade de Intervenção da GNR e às suas Subunidades. Seria interessante verificar se existem diferenças significativas entre os diferentes grupos de intervenção, tendo em conta as diferentes missões e funções atribuídas.

¹⁹ Fonte: Manual de Operações Terrestres – Incidentes Tático-Policiais – PDGNR 1-01 e Constituição da República Portuguesa; (GIOE, 2019).

Referências

- Afonso, Jorge e Gomes, Rui (2008). *Stress ocupacional em profissionais de segurança pública: um estudo com militares da Guarda Nacional Republicana*. Universidade do Minho.
- Almeida, L. S. (1994). *Inteligência: definição e medida*. Aveiro: CIDInE
- American Psychological Association [APA]. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6ª ed.). Washington, DC: APA.
- Assembleia da República [AR]. (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana. Diário da República. 1.ª série, n.º 213, 8043-8051.
- Baiona & Lopes (2011). *O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percebido*. Gestão e Desenvolvimento, 19 (2011), 7-36
- Barbosa, J. (2018) *O Big Five e a Liderança no Grupo de Intervenção de Operações Especiais*. Academia Militar.
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Sílabo.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence*. Toronto (Ontário): Multi Health Systems.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass & Riggio (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.) *The Psychologist-Manager Journal* Volume 10, 2007 - Issue 2
- Bechara, A.; Damásio, A. R. the somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and economic psychology*, n 52, p.330-378, 2005.
- Blanchard, Ken, et. al. (2017). *Liderança Situacional II: o conceito integrado*. In: *Um nível superior de liderança*. 9ª edição. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.
- Blanchard, K., 2010. *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations* (Online). USA: BMC, pp. 3-42.
- Binet, A., & Simon, T. (1961). *The development of intelligence in children*. In J. J. Jenkins & D. G. Paterson (Eds.), *Studies in individual differences: The search for intelligence* (pp. 81-111). East Norwalk, CT, US: Appleton-Century-Crofts.
- Borges, João (2010). *As Operações Especiais na GNR*. Lisboa: Academia Militar.
- Branco, Laura, Damiani; Cotrena, Charles; Cardoso, Caroline Oliveira e Fonseca, Rochele Paz (2014). *Avaliação da tomada de decisão utilizando questionários: revisão sistemática da literatura*. Avaliação Psicológica. Vol. 13, n. 1. ISBN 2175-3431;

- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row
- Campos, C. (2011). Dissertação de mestrado: Funções de Liderança nas PME's Portuguesas. ISCTE.
- Carew, Don, Parisi-Carew, Eunice & Blanchard, Ken (S.d.). Liderança situacional de equipas. In: *Um nível superior de liderança*. 9ª edição. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.
- Carvalho, J. (2009). Metodologia do Trabalho Científico - «Saber - Fazer» da investigação para dissertações e teses. Lisboa: Escolar Editora.
- Carvalho, F. (2013). Análise Fatorial. Universidade de Coimbra.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Chambel, Élia Marina; Valente, Manuel Guedes e Santo, Paula do Espírito (2011). Ciências Policiais. Estado, Segurança e Sociedade. Lisboa: Almedina.
- Chiavenato, I. (2005). Gerenciando com as pessoas (5ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Cohen, W.A. (2006). *Secrets of special ops leadership: Dare the impossible achieve the extraordinary*. New York: AMACON
- Constituição Portuguesa de 1976, 3ª ed., Livraria Almedina, Coimbra, 2004
- Cunha, M. P. (2007). Liderança: humildade e determinação? Diário Notícias, Economia, 23 de Fevereiro, p.9.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão. 6.ª Edição, Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A. & Rego, T. (2018). *Superequipas: Orientações para a criação de verdadeiras equipas*. Coimbra: Edições Almedina.
- Damásio, A. (1999), *O sentimento de si*. Lisboa: Publicações Europa- América.
- Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R.D. (1998). *Emotional intelligence: in search of an exclusive construct*. *Journal of personality and social psychology*, 75 (4), 989-1015.
- Decreto-Lei nº 53/2008, de 29 de agosto. *Lei de Segurança Interna*. Assembleia da República. Ministério da Defesa Nacional.
- De Saá-Pérez, P. e J. M. García-Falcón (2002), *A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development*, *The International Journal of Human Resource Management* 13(1), 123-140.
- Druskat, V., & Wolff, S. B. (2001). "Building emotional intelligence of groups" *Harvard Business Review*, (3), 81-90
- EU - Decisão 2008/617/JAI do Conselho de 23 de junho de 2008.

- Farinha, Luis Pessa (2013). Operações Especiais na PSP. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Ferreira, f. (2016). A importância da inteligência emocional no contexto organizacional. XII congresso nacional de Psicologia, Lisboa.
- Fierro-Evans, M. C. (2008). What Makes Innovations Work on the Ground? In: *Innovating to Learn, Learning to Innovate*, Ch. 7. Centre for Educational Research and Innovation, pp. 161 – 174.
- Gardener, H. (1983). *Frames of minds: The theory of multiple intelligence*. New York basic books.
- Goleman, Daniel (1995). *Inteligência Emocional. A Teoria Revolucionária que Redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva. ISBN 978-85-390-0191-0.
- Goleman, D. (1998b) What makes a leader? Harvard Business Review, 76 (6) 93-102.
- Gleitman, H., Fridlund, A., Reisberg D. (2007). *Psicologia* 7ª Edição, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN 978-972-31-1059-3.
- Grupo de Intervenção e Operações Especiais. Disponível em <http://gioeuifacebook.wixsite.com/gioe>, consultado em 10 janeiro 2019.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2003). NEP/GNR 3.48. Lisboa: Direção de Operações
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2009) Despachos e determinações do comandante geral: Despacho n. °57/09-OG. 1ª Série, Ordem à Guarda
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2014) Despachos e determinações do comandante geral: Despacho n. °18/14-OG. 1ª Série, Ordem à Guarda
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2017a) Despachos e determinações do comandante geral: Despacho n. °42/17-OG. 1ª Série, Ordem à Guarda
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2017b) Despachos e determinações do comandante geral: Despacho n. °112/17-OG. 1ª Série, Ordem à Guarda.
- Hair, J., Black, J., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis 7 ed*. Pearson Prentice Hall.
- House, R.J., et al. (1999). *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*. In W.H. Mobley, M.J. Gesner & V. Arnold (Eds.). *Advances in lobal leadership* (vol.1, 171-223). Stamford: JAI Press
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In: W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology: Vol. 12*, pp. 412-469. Londres: Wiley.

- Lei n.º 53/2008 - Diário da República n.º 167/2008, Série I de 2008-08-29.
- Lei 53/2008 - Plano de Coordenação, Controlo e Comando das Forças e Serviços de Segurança.
- Lei n.º 63/2007. D.R., 1ª Série. 213. – Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana.
- Leitão, D., & Rosinha, A. (2007) Manual de Ética e Liderança: Uma Visão Militar e Académica (1ª Ed.), Academia Militar, Lisboa.
- Luís, C. (2012) - Os determinantes da Performance das Equipas - Tese de Mestrado Ramo Comportamento Organizacional, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau Mestre.
- Maia, G. (2017) *A Importância da Inteligência Emocional na Liderança no Grupo de Intervenção de Ordem Pública*. Academia Militar.
- rei, Amit (2017). How Self-Management Teams Can Resolve Conflict (online). In: *Harvard Business Review*.
- Mações, Manuel (2017). Pessoas e Gestão de Equipas. Volume 10. Coimbra: Edições Almedina.
- MacKinnon, Chuck (1997). Team Leadership, Ch. 12. In. X-Teams: New Ways of Leading in a New World. S.l.: Ivey Management Services. Pp. 340-366.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). “What is emotional intelligence?”. In P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence* (pp. 3-31) Nova Iorque: Basic Books.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (ed.): *Handbook of human intelligence* (pp.396-420). New York: Cambridge University Press.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 65-90.
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística: com utilização do SPSS (3a ed.)*. Lisboa: Edições.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*: Nova York: Harper and Row Publishers.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2010). Resolução do Conselho de Ministros n.º 230/2006, de 18 de maio. Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança [PCCCOFSS].
- Morgeson, F. P., Scott, D. D., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: *A Functional Approach to Understanding Leadership Structures Processes*. *Journal of Management*, Vol. 36 N° 1, January, 5-39.

- Neves, J. (2001). O processo de liderança. Em J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 377-403). Lisboa: Mc Graw Hill.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico. (2ª ed.). Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE.
- Quadrado, António José (2015). *A Estratégia de Segurança Interna da União Europeia: O Contributo da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Quinta, Paulo Jorge Caiadas e Rouco, João Carlos Dias (2009). *O Líder como Gestor de Competências Emocionais – O Impacto das Emoções na Liderança*. Proelium. 11, 199-248.
- Reynolds, A. & Lewis, D. (2017). Teams Solve Problems Faster when They're More Cognitively Diverse (online). In: *Harvard Business Review*
- Reimann, M., & Bechara, A. (2010). The somatic marker framework as a neurological theory of decision-making: Review, conceptual comparisons, and future neuroeconomics research. *Journal of Economic Psychology*, 31, 767–776.
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa - Imprensa da Universidade de Coimbra. *Psychologica N* (55), 189-207.
- Rodrigues, Cátia (2014). *Ser Polícia: Perturbação de Burnout. A vulnerabilidade ao Stress e à Depressão*. Lisboa: Psicologia.pt. Portal dos Psicólogos. ISSN 1646-6977.
- Rouco & Mariano, (2013). Gestão do conhecimento da reflexão do ensino na Academia Militar às competências da Liderança. Lisboa: Academia Militar
- Rouco, J. & Quinta, P. (s/A) *O Líder Como "Gestor" De Competências Emocionais – O Impacto Das Emoções Na Liderança*. Proelium, Lisboa: Academia Militar
- Rouco, J. & Sarmiento, M. (2009) *Desenvolvimento De Competências De Liderança: Liderar E Trabalhar Em Equipa*. Publicações Proelium, Série VI, 11, 155-180. Lisboa: Academia Militar.
- Rouco, J. & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do conceito de liderança, Publicações Proelium, Série VI, 13, 71-90. Lisboa: Academia Militar
- Rouco, C. & Sarmiento, M. (2012). Modelo de Gestão de desenvolvimento de competências de Liderança em contexto Militar, Publicações Proelium, Série VII, 3, 17- 46. Lisboa: Academia Militar

- Rouco, C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Em *Publicações Proelium VII* (3) (pp. 17-46). Lisboa: Academia Militar.
- Sackman, S.A. (1991). *Culture Knowledge in Organizations*. London: Sage.
- Sarmiento, M. (2013). Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). “Emotional intelligence”. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Silva, N., Lourenço, P., Peralta, C., & Carvalho, C. (2010). A inteligência emocional: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança. *Psychologica*, 2(52), 623–642.
- Sousa, F. & Monteiro, I. (2017). Liderança de Equipas na resolução de problemas complexos. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Teixeira, Andréia, Fernandes, Priscila, Almeida, Luciana, Souza, Agamemnon e Reis, Patrícia (2014). *A Influência da inteligência Emocional na Tomada de Decisão Gerencial*. Brasil: XI Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia.
- Teixeira, V. (2019). Dissertação de mestrado: Liderança de Equipas, Estilos de negociação e Eficácia Negocial - Equipas de Negociação da Rede Atlas, Academia Militar.
- Thorndike, E. L., (1920). Intelligence and its uses. *Harper’s Magazine*, 140, 227-235.
- Thorndike, R L., & Stein, S. (1937) “An evaluation of the attempts to measure social intelligence”. *Psychological Bulletin*, 34, 275-284.
- Veiga, Joaquim Augusto Leite (2011). *Vulnerabilidade ao Stress, Depressão e Agressividade nas Forças Policiais*, Lisboa: Universidade Lusófona.
- Vieira, G. B. (2002). Manual de Liderança Militar. Academia Militar, Estado-Maior do Exército
- .

ANEXOS

Anexo A – Autorização do estudo pelo Comando de Doutrina e Formação GNR

De: GNR_CDF <cdf@gnr.pt>

Data: 18 de junho de 2019, 12:28:13 WEST

Para: "belerofonte.pq@gmail.com" <belerofonte.pq@gmail.com>

Cc: GNR_CDF_DF_DE <cdf.df.de@gnr.pt>, Valter Lima Dos Santos Teixeira <teixeira.vls@gnr.pt>

Assunto: Deferimento para realização de estudo de investigação no âmbito do Mestrado em Liderança de Pessoas e Organizações

S/ Referência	Processo	Data	N/ Referência	Processo	Data
---	---	---	S072885-201906- DF/2019/CDF/GAB	080.30.04	18JUN19

Ex^{mo}. Sr. **Marco Brito**,

Relativamente ao assunto em epígrafe, encarrega-me o Ex^{mo}. Comandante do Comando da Doutrina e Formação, Major-General Domingos Luís Dias Pascoal, de informar que a sua solicitação para colaboração em estudo académico, no âmbito do Mestrado em Liderança de Pessoas e Organizações, da Academia Militar foi **deferida**.

Para o efeito foi nomeado como supervisor institucional, o Guarda principal Valter Lima Santos Teixeira, da Unidade de Intervenção, o que deverá ser contactado para agendar reunião de coordenação através do email: teixeira.vls@gnr.pt

Mais me encarrega de transmitir que após a conclusão do trabalho, deverá remeter uma cópia em suporte digital (não editável) da versão final do estudo de investigação.

Apresento-lhe os melhores cumprimentos ficando, este Comando, ao dispor para qualquer esclarecimento adicional.

Cordialmente,

Carlos João Soares Costa
Tenente-Coronel



Comando da Doutrina e Formação
Chefe de Gabinete

Rua de Stª Apolónia, 16, 1149-064 Lisboa
(+351) 218 112 100 | 96 118 9012

costa.cjs@gnr.pt

Anexo B - Inquérito